

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.№.024202.01.05.00

Виконав здобувач 2 курсу
група ПТКЛМ-24-1


Підпис

Анатолій КОВАЛЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, доцент
Науковий ступінь, наукове звання


Підпис

Ольга ГАРВАТ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент
Посада


Підпис

Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:



Завідувач кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі


Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля
Освітня програма: Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри 
Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
« 15 »  2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Коваль Анатолій Валерійович

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи: «Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)».

Керівник роботи Гарват Ольга Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від « » 2025 р. №

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи сучасні публікації на тему організації, планування, контролю, управління виробничо-господарською діяльністю в наукових фахових виданнях, фінансово-економічна звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за останні три роки, методичні підходи до оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, результати статистичних досліджень та власних спостережень.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

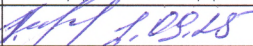
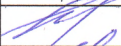


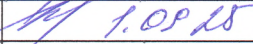

2. Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

3. Удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Основні техніко-економічні показники підприємства. Встановлення основних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Розрахунок впливу факторів на рівень чистого доходу від реалізації продукції. Характеристика зміни вартості активів. Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності. Аналіз прибутку. Аналіз ефективності системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Напрямки удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

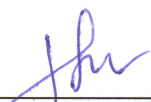
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Гарват О. А., доцент	 1.09.25	
II	Гарват О. А., доцент	 1.09.25	
III	Гарват О. А., доцент	 1.09.25	

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1 Складання плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.25 р.	Виконано
2 Опрацювання літературних джерел і написання першого розділу кваліфікаційної роботи	до 15.10.25 р.	Виконано
3 Формування плану проведення аналітичних досліджень	до 25.10.25 р.	Виконано
4 Збір, систематизація та аналіз даних дослідження кваліфікаційної роботи	до 15.11.25 р.	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	до 30.11.25 р.	Виконано
6 Підготовка проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 10.12.25 р.	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів. Внесення правок. Остаточне оформлення роботи	до 12.12.25 р.	Виконано
8 Попередній захист. Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	16.12.25 р.	Виконано
9 Захист	з 20.12.25 р.	Виконано

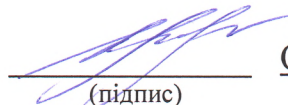
Здобувач


(підпис)

Анатолій КОВАЛЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Ольга ГАРВАТ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи магістра
на тему:

«Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)»

здобувача групи ПТКЛМ – 24-1 Коваль А. В.
ППІ здобувача

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Гарват О. А.
науковий ступінь, вчене звання, ППІ керівника

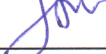
Загальний обсяг роботи: 101 сторінка, 23 таблиці, 14 рисунків, 15 додатків,
47 джерел посилання.

Перелік ключових слів: ВИРОБНИЧА, ГОСПОДАРСЬКА, ДІЯЛЬНІСТЬ,
ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено дослідженню теоретичних основ управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, а саме: визначенню сутності, функцій та завдань управління виробничо-господарською діяльністю підприємства; дослідженню системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства; висвітленню методичних підходів до оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи спрямований на проведення аналізу ефективності результатів виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано підходи до удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема визначено напрями подальшого удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства; рекомендовано запровадити оцінювання ефективності управління виробничо-господарською діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та контролінгу.

Підпис  _____

Дата 15.12.2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність, функції та завдання управління виробничо-господарською діяльністю підприємства	10
1.2 Система управління виробничо-господарською діяльністю підприємства	20
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства	27
Висновки до першого розділу	34
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	35
2.1 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	35
2.2 Аналіз результатів виробничої діяльності підприємства	44
2.3 Аналіз результатів фінансово-економічної та управлінської діяльності підприємства	54
Висновки до другого розділу	68
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	70
3.1 Напрями удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	70
3.2 Впровадження оцінювання ефективності управління виробничо-господарською діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	83
3.3 Запровадження контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємстві	94
Висновки до третього розділу	98
ВИСНОВКИ.....	99
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	102
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Промислові підприємства належать до однієї із ключових галузей народного господарства країни, і є основою її промислового виробництва. Вони створюють велику кількість робочих місць, є джерелом значних надходжень до бюджету і відрахувань у соціальні фонди країни. Промисловість генерує значну частину ВВП, а її розвиток приводить до зростання загального добробуту країни. Частка промисловості у структурі ВВП наразі становить близько 20 %. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів для різних видів будівництва. Промисловість будівельних матеріалів України забезпечена потужною сировинною базою. Дана промисловість є важливою галуззю економіки країни, від якої залежить будівництво, як житлових так і не житлових об'єктів: житлові, медичні, адміністративні, наукові, навчальні та промислові споруди.

Промислові будівельні підприємства є рушійною силою інновацій та флагманом технічного переоснащення, що стимулює розвиток науково-технічного прогресу та підвищує конкурентоспроможність країни на світових ринках. Якщо до початку війни в Україні перед науковцями і практиками у галузі економіки промисловості стояло завдання забезпечити високій рівень конкурентоспроможності промислових підприємств й впровадження інновацій та екологічно безпечних технологій, то сьогодні це – оцінка ризиків, забезпечення енергетичної незалежності, прогнозування ринкових тенденцій, стимулювання експорту продукції та збереження робочих місць. Виконати поставлені завдання можливо шляхом запровадження системи ефективного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Важливий внесок в дослідження питань пов'язаних із теорією і практикою функціонування й розвитку промислових підприємств внесли вітчизняні учені, серед яких: Гринчуцький В., Карапетян Е., Коновал В., Карачка А., Семенов Г., Харів П., Ширяєва Н., Погріщук Б..

На особливу увагу заслуговують праці учених, які досліджують питання ефективності системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, визначаючи її як основу підприємництва, а саме: Ващенко А., Гурська І., Герчанівська С., Кулаков В., Кугук І., Рега М., Тюхтій М., Чукіна І., Феєр О., Федуняк І..

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних основ управління виробничо-господарською діяльністю підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Необхідність досягнення поставленої мети зумовила формулювання і реалізацію таких завдань:

- дослідити основи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства;
- сформувати систему управління виробничо-господарською діяльністю підприємства;
- дослідити існуючі методичні підходи до оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності будівельного підприємства;
- провести аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників, що характеризують діяльність підприємства за останні три роки;
- провести аналіз ефективності системи управління підприємством;
- визначити пріоритетні напрямки подальшого удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства;
- розробити підходи до підвищення ефективності системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність підприємства.

Предметом дослідження є пошук шляхів вдосконалення і оптимізації виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Під час написання кваліфікаційної роботи магістра було використано такі методи дослідження, як: теоретичного аналізу та формальної й діалектичної

логіки – для з'ясування сутності, принципів, функцій та методів управління виробничо-господарською діяльністю підприємства; аналізу та синтезу – для розуміння сутності вихідних положень та понять; статистичні методи – для визначенні рівня ефективності діяльності підприємства; методи економіко-математичного моделювання – для оцінки рівня ефективності системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Ці методи було застосовано при аналізі основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, аналізі та узагальненні результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінці рівня ефективності управління підприємством.

Інформативну базу дослідження складають Закони України, нормативно-правові акти, підручники, монографії, навчальні посібники, наукові публікації, доповіді учених, фінансово-економічна та статистична звітність підприємства за останні три роки.

Кваліфікаційна робота магістра містить елементи наукової новизни:

1) одержало подальший розвиток трактування сутності поняття «система», під яким слід розуміти сукупність взаємопов'язаних між собою певних елементів, явищ та процесів із планомірним розташуванням і взаємним зв'язком їх частин, які утворюють єдине ціле;

2) запропоноване власне визначення поняття «система управління виробничо-господарською діяльністю підприємства» - це сукупність способів, методів, прийомів здійснення цілеспрямованого впливу управлінців усіх рівнів на процес здійснення операційної, фінансової, інвестиційної, маркетингової, логістичної та інших видів діяльності підприємства, у їх планомірному розташуванні і взаємозв'язку, що утворюють єдине ціле;

3) запропоновано доповнити загальновідомі методи управління (економічні, організаційні, соціально-психологічні) групою виховних методів.

Практичне значення роботи полягає у тому, що запропоновані у третьому розділі заходи доведені до рівня конкретних пропозицій, які можуть бути

використані з метою підвищення ефективності системи управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Результати роботи апробовані участю у роботі Міжнародної науково-практичної конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів», де було оприлюднено доповідь на тему «Теоретичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю підприємства».

Також було опубліковано статтю у фаховому виданні закордоном за темою «Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства: від теорії до практики».

Кваліфікаційна робота містить таку структуру: вступ, три розділи, висновки, перелік джерел посилання, додатки. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 101 сторінку. Робота містить 14 рисунків, 23 таблиці та перелік посилань з 47 джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, функції та завдання управління виробничо-господарською діяльністю підприємства

На даний час діяльність промислових підприємств України протікає в умовах війни, що характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільності, ризику, і такі, що вимагають оперативного реагування з метою забезпечення сталого розвитку їх діяльності. Забезпечити ефективну діяльність підприємства за таких умов, можливо шляхом запровадження в економічну практику підприємств науково-обґрунтованих підходів до управління виробничо-господарською діяльністю, як основи його функціонування.

Оскільки, виробничо-господарська діяльність є основою здійснення підприємництва, виникає об'єктивна необхідність дослідити етимологію значення термінів «виробнича діяльність», «господарська діяльність», «виробничо-господарська діяльність», що дозволить повною мірою розкрити зміст завдань, що покладаються на неї.

Виробнича діяльність – це цілеспрямована діяльність, у процесі якої люди за допомогою засобів праці перетворюють сировину та матеріали на готову продукцію, роботи або послуги. Вона спрямована на створення матеріальних і суспільних благ, необхідних для існування, і є ключовим елементом всього виробничого циклу підприємства [1].

Виробнича діяльність – це діяльність, яка пов'язана з переробкою сировини в готовий продукт, особливо за допомогою широкомасштабної промислової операції [2].

Виробнича діяльність – певний вид господарської діяльності, направлена на організацію та здійснення у просторі та часі процесу створення економічних благ. Основним завданням цієї діяльності є забезпечення випуску основної та

побічної продукції за номенклатурою та фізичними обсягами на основі використання виробничих потужностей підприємства [3].

Короткова К. О. у своєму дослідженні робить висновок, що виробнича діяльність це виробництво спрямоване на створення фізичного продукту за допомогою будь-яких засобів праці [4, с. 29].

Існує також, більш розгорнутий підхід за якого, виробнича діяльність визначається як сукупність дій із використанням знарядь праці, здійснюваним персоналом підприємства для виготовлення конкретних видів продукції, при цьому зазначено, що будь-який виробничий процес є перетворюючою діяльністю, оскільки вхідні матеріали та напівфабрикати в результаті самого процесу перетворюються на готову продукцію [5].

Відповідно до вищевикладеного можемо зробити висновок, такий: наука і практика на сьогодні не дає єдиного вірного визначення поняття «виробнича діяльність». Є лише усвідомлене сприйняття даного процесу, як фундаментальної основи функціонування підприємства в основі якої закладено сам процес виробництва, як форми перетворення сировини на готовий продукт. Наразі, сьогодні процес виробництва не обмежується лише перетворенням ресурсів на готовий продукт, а являє собою процес створення матеріальних благ, що охоплює продуктивні сили суспільства та виробничі відносини. Сьогодні, виробництво – це складна, динамічна система взаємопов'язаних елементів, що акумулює у собі усі види ресурсів (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, технологічні) та інтегрована в усі види діяльності, які провадить підприємство (операційну, інноваційну, маркетингову, фінансову, логістичну, інвестиційну тощо). Таким чином, в основі виробничої діяльності підприємства є виробництво. Тому, раціональність організації виробничого процесу визначатиме ефективність виробничої діяльності підприємства.

Досліджуючи сутність економічної категорії «господарська діяльність» розпочнемо із законодавчо визначеним її трактуванням. Так, згідно ст. 2 Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб»

під господарською діяльністю розуміється діяльність у сфері суспільного виробництва, спрямована на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [6].

У Податковому Кодексі України (ст. 14, п. 14.1.36) визначено: «Господарська діяльність – діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами» [7].

Господарським кодексом України (ст. 3) встановлено: «Під господарською діяльністю у цьому Кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність» [8].

Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» у ст. 1 дає таке визначення: «господарська діяльність – будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, юридичних осіб, а також фізичних осіб – підприємців, пов'язана з виробництвом (виготовленням) продукції, торгівлею, наданням послуг, виконанням робіт» [9].

У підручнику Погрібного О.О. визначено, що господарська діяльність підприємств – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [10, с. 166].

Матвійчук Л. О. визначає господарську діяльність як «самостійну, суспільно корисну діяльність юридичних осіб незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізичних осіб, спрямовану на виготовлення і реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг, що

мають цінову визначеність, яка поєднує приватні і публічні інтереси та здійснюється в межах чинного законодавства [11, с. 17].

Як бачимо, з усіх вище наведених визначення приведених із законодавчих актів та наукової літератури, немає єдиного трактування поняття «господарська діяльність». Проте, в усіх визначеннях зазначається, що це діяльність пов'язана безпосередньо із виробництвом та реалізацією продукції.

Аналіз економічної наукової літератури показав, що науковці зрідка використовуються поняття «виробнича» чи «господарська» діяльність, оскільки виробнича – спрямована на виробництво (як правило, суспільне), а господарська – на виробництво та реалізацію (комерцію/торгівлю). Тому, для характеристики діяльності, зокрема промислових підприємств, прийнято використовувати поняття «виробничо-господарська діяльність».

Погляди науковців на трактування сутності поняття «виробничо-господарська діяльність» наведемо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «виробничо-господарська діяльність»

Автор	Визначення «виробничо-господарська діяльність»
1	2
Будзан Б. П., [12, с. 48-49].	Трактує виробничо-господарську діяльність, як дослідницьку категорію, яку доцільно розглядати в якості похідної від поняття виробничо-господарська система, що традиційно розглядається як впорядкована сукупність елементів частин, що мають постійний взаємозв'язок та функціонують з метою створення (виробництва) певної продукції, виконання робіт або надання послуг за умови підпорядкування кожного елемента суспільній меті системи
Жушман В. П., [13].	Виробничо-господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання (товаровиробників) незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, на яких вони базуються, по виробництву сільськогосподарської продукції, її переробці і реалізації, а також здійснення ними інших видів підприємницької діяльності, яка не заборонена законом.
Коновал В. В., [14, с. 62].	Розглядає виробничо-господарську діяльність як діяльність з впорядкування, взаємоузгодження роботи та реалізації покладених функцій сукупності елементів і частин, в ході постійного взаємозв'язку з метою створення (виробництва) певної продукції, виконання робіт або надання послуг, підпорядкування кожного елемента системи спільній меті.

Кінець таблиці 1.1

1	2
Кугук І. О., [15, с. 29-32].	Виробничо-господарська діяльність підприємства – це економічно обґрунтований та такий, що не суперечить законодавству, процес планування, виробництва, вдосконалення продукту з ціллю його подальшого збуту та отримання прибутку у відповідності до потреб споживачів та ринкової кон'юнктури.
Кулаков В. І., [16, с. 212].	Під виробничо-господарською діяльністю слід розуміти діяльність зі впорядкування, взаємоузгодження роботи та реалізації покладених функцій сукупності елементів і частин у процесі постійного взаємозв'язку з метою створення (виробництва) певної продукції, виконання робіт або надання послуг, підпорядкування кожного елемента системи спільній меті.
Рега М. Г., [17, с. 23-25].	Виробничо-господарська діяльність – це організаційно-економічний процес пошуку і використання можливостей виробництва, послуг, відповідно до поставлених цілей та завдань.
Семенов Г. А., [18].	Виробничо-господарська діяльність підприємства досліджується як економічна система, яка має об'єкти подвійної природи. З одного боку, це елементи, що визначають виробничо-технічну структуру організації, знаряддя й предмети праці, а також технологічні правила, що регламентують процеси виробництва, розподіл продукції, проведення досліджень і розробок. З іншого – це чинники, що визначають соціально-економічну структуру організації, фахову підготовленість і спроможність до трудової діяльності учасників, їх соціальні сукупності (колективи, робочі групи, відділи), характер розподілу повноважень і відповідальності між працівниками, групами, колективами у процесі прийняття управлінських рішень та їх неформальні відносини.
Тюхтій М. П., Піскунова А. О., [19, с. 24].	Виробничо-господарська діяльність підприємства являє собою обґрунтований, не суперечний законодавству процес планування, виробництва продукту з ціллю його подальшого збуту та отримання прибутку відповідно до потреб споживачів та ринкової кон'юнктури.
Чукіна І. В., [20, с. 76].	Виробничо-господарська діяльність є комерційним процесом суспільного виробництва, спрямований на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру.
Ширяєва Н. Ю., [21, с. 11].	Виробничо-господарська діяльність будівельних організацій – це комерційний процес (який має за мету отримання прибутку) суспільного виробництва, спрямований на виготовлення та реалізацію будівельної продукції чи виконання робіт вартісного характеру.
Хобта В. М., Солодова О. А., Кравченко С. І., Фищенко О. Н., [22, с. 23].	Виробничо господарська діяльність – це організаційно економічний процес пошуку і використання можливостей виробництва, обміну та розподілу продукту відповідно до поставлених цілей та завдань.

Джерело: сформовано автором за [12 - 22].

Таким чином стає зрозуміло, що виробничо-господарська діяльність є основою функціонування будь якого суб'єкта господарювання, а її результативність залежить від ефективності управління нею. Тому, для забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання слід запровадити систему управління його виробничо-господарською діяльністю.

Для формування системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства та, у подальшому, визначення рівня її ефективності доцільно визначити, що слід розуміти під поняттям «управління виробничо-господарською діяльністю». Існуючі підходи до трактування сутності поняття «управління виробничо-господарською діяльністю» наведемо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «управління виробничо-господарською діяльністю»

Автор	Визначення
Ващенко А. А. [23, с. 82].	Управління виробничо-господарською діяльністю – це комплекс заходів з планування, організації, мотивації, контролю виробничо-господарської діяльності, щоб підвищити її ефективність у довгостроковій перспективі, а також цілеспрямовано діяти на колектив робітників з метою досягнення цілі виробництва.
Кугук І.О. [15, с. 32].	Управління виробничо-господарською діяльністю – це вплив менеджерів підприємства на господарювання та процес виробництва через прийняття управлінських рішень.
Р. Зоді [24, с. 18].	Керування виробничо-господарською діяльністю промислового підприємства зазвичай базується на основі управлінських рішень – вибору, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою, яку він займає. Ціллю розробки і прийняття будь-якого управлінського рішення є забезпечення оптимального та найбільш ефективного варіанта досягнення поставлених перед організацією цілей.
Кулаков В.І. [16, с. 212]	Управління виробничо-господарською діяльністю підприємств є процесом впливу менеджерів підприємств на процес управління, який заснований на відповідних методах, принципах і функціях.
Ширяєва Н. Ю. [21, с. 11].	Управління виробничо-господарською діяльністю - це комплекс заходів з планування, організації, мотивації, контролю виробничо-господарської діяльності з метою підвищення її ефективності у довгостроковій перспективі, а також цілеспрямована дія на колектив робітників з метою досягнення цілі виробництва.

Джерело: сформовано автором за [15, 16, 21, 23, 24].

Погоджуємося із думкою науковців, що ефективна система управління виробничо-господарською діяльністю підприємств в сучасних умовах – це процес впливу керівництва підприємства на процес управління, який базується на відповідних методах, принципах і функціях [26].

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємств є процесом цілеспрямованого впливу управлінців усіх рівнів на процес здійснення операційної, фінансової, інвестиційної, маркетингової, логістичної та інших видів діяльності, передбачених Статутом підприємств, який відбувається на відповідних принципах, і відповідає цілям здійснення підприємницької діяльності.

Принципи – це фундаментальні засади, основні й найважливіші правила, положення, першооснови, на яких будуються наукові закони, норми права та ідеології. У сфері управління виробничо-господарською діяльністю підприємств – це основні правила, яких слід дотримуватися при побудові процесу впливу на протікання усіх видів діяльності підприємства з метою забезпечення ефективності його діяльності. На даний час, наука і практика оперує великою кількістю принципів управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, зокрема: оптимальність, комплексність, об'єктивність, гнучкість, адаптивність; організаційна інноваційність; науковості; ефективності; результативності; системності; соціальної спрямованості; законності в управлінській діяльності; гласності; об'єднання колегіальності і єдиноначальності [20, 25, 26].

На нашу думку, для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю підприємств доцільно дотримуватися таких принципів:

- 1) системності, що передбачає управління виробничо-господарською діяльністю, як управління єдиним цілим, що складається із взаємопов'язаних елементів (напрямків діяльності, предметів праці та засобів праці), які разом забезпечують його ефективне функціонування та властивості;

2) комплексність, що фокусується на багатогранності впливу факторів на процес управління виробничо-господарською діяльністю та необхідністю охопити усе різноманіття цих впливів;

3) єдності цілей, як головної умови досягнення генеральної мети підприємства, шляхом узгодженості дій усіх підрозділів та співробітників;

4) планомірності, який забезпечує цілеспрямованість, послідовність і злагодженість дій в процесі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства для досягнення намічених результатів у заздалегідь встановлені терміни;

5) об'єктивність, що передбачає раціональний, зважений та обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень під час здійснення виробничо-господарської діяльності, враховуючи реальний стан справ на основі використання дії об'єктивних закономірностей і законів;

6) оптимізації, як вибір найкращого, найбільш вигідного варіанту дій в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства;

7) гнучкість, що дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі шляхом внесення коректив в процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств.

Провідну роль і напрямки діяльності підприємства, що забезпечують ефективність його діяльності та сталий розвиток реалізують через функції управління. Прийнято виокремлювати чотири основних функцій у сфері управління, зокрема виробничо-господарською діяльністю підприємств, які забезпечують досягнення бажаних результатів, а саме: планування; організації; мотивації; контролю. Разом з тим, перелік основних функцій може бути розширено (рисунок 1.1).

Реалізація цих функцій в процесі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства на практиці дозволить забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства та позитивний результат його діяльності.



Рисунок 1.1 – Функції управління виробничо-господарською діяльністю підприємств [20, с. 79]

Практичним вираженням значимості проведення дослідження теоретичних основ управління виробничо-господарською діяльністю підприємства є забезпечення можливості досягнення мети його функціонування, а саме – отримання прибутку, і розв'язання завдань поставлених перед ним завдань.

Погоджуємося із думкою Феєр О. В. про те, що основне завдання управління виробничо-господарською діяльністю полягає у забезпеченні ефективності здійснення виробничої діяльності. Зміст ефективності полягає, по-перше, в отриманні прибутку, по-друге, наскільки ефективно в процесі виробництва використовувались ресурси [25, с. 142.].

Таким чином, можна визначити основні завдання, які покладаються на процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств:

– визначити пріоритетні напрямки діяльності підприємства;

- оптимізувати організаційну, технологічну, виробничу структуру підприємства;
- оптимізувати структуру управління персоналом підприємства;
- запровадження програм стимулювання розвитку персоналу та кар'єрного просування;
- оптимізувати комерційну діяльність підприємства;
- сформувати стратегічні пріоритети розвитку виробничо-господарської структури підприємств;
- досягати підприємству поставлених стратегічних цілей і завдань;
- забезпечує конкурентоздатність підприємства;
- сприятиме забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;
- забезпечує раціональне формування та використання усіх видів ресурсів підприємства (фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних тощо);
- впорядковує процеси в організаційній, виробничій, маркетинговій, фінансово-економічній діяльності;
- оптимізує техніко-технологічну діяльність підприємства;
- удосконалення стимулювання праці, що сприятиме зростанню рівня продуктивності праці;
- запровадження контролінгу, з метою забезпечення оптимального використання усіх видів ресурсів і досягнення прогнозованого рівня прибутковості;
- забезпечить підґрунтя для запровадження (розвитку) інвестиційно-інноваційної діяльності;
- зростання ринкової вартості підприємства;
- покращення умов праці;
- запровадження програм соціальної відповідальності підприємства відповідно до вимог сталого розвитку;
- забезпечення розширення (спеціалізації та диверсифікації) виробничо-господарської діяльності підприємства.

1.2 Система управління виробничо-господарською діяльністю підприємства

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства відіграє ключову роль в забезпеченні його конкурентоспроможності на ринку. Тому, важливо дослідити структуру виробничо-господарської діяльності та визначити фактори, що впливають на неї. Для цього виробничо-господарську діяльність необхідно розглядати, як цілісну систему на яку буде спрямований цілеспрямований процес впливу (управління) з метою забезпечення високих показників діяльності підприємства.

Якщо, під управлінням виробничо-господарською діяльністю – розуміти процес прийняття рішень, планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із виробництвом, обміном та реалізацією продукції, робіт чи послуг, то постає питання – що означає «система управління виробничо-господарською діяльністю підприємства».

Погоджуємося із І. О. Кугук розробником Піраміди управління виробничо-господарською діяльністю підприємства в тому, що базова складова управління виробничо-господарською діяльністю підприємства – це конкретні області управління; основа, на якій базуються всі наступні організаційні рівні. До складу цього блоку входять відповідні функціональні підрозділи – безпосередні учасники виробничо-господарської діяльності [15, с. 31]. Проте, вважаємо, що при формуванні системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства маємо розпочати із розуміння сутності сприйняття її, як системи, і чіткого її структурування.

Сутність поняття управління виробничо-господарською діяльністю підприємства» було розкрито у попередньому підрозділі дипломної роботи магістра, тому розпочнемо з дослідження поняття «система» для обґрунтування

поняття «система управління виробничо-господарською діяльністю підприємства».

Існує велика кількість підходів до визначення поняття «система», а саме: система – це сукупність певних елементів, явищ, процесів що пов'язані між собою за одною або кількома ознаками [27];

система – 1) порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням і взаємним зв'язком частин чого-небудь; 2) форма організації, будова чого-небудь; 3) сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням; 4) сукупність принципів, які є основою певного вчення; 5) будова, структура, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин [28];

система (англ. system) –1) сукупність взаємопов'язаних між собою частин, елементів, які утворюють єдине ціле; 2) порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого (небудь; правильне розташування частин, певний порядок, зв'язане ціле; це внутрішньоорганізована сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети [29, с. 281].

Виходячи з вище приведених визначень, пропонуємо під терміном «система» розуміти сукупність взаємопов'язаних між собою певних елементів, явищ та процесів із планомірним розташуванням і взаємним зв'язком їх частин, які утворюють єдине ціле.

У словниках наведено й трактування сутності поняття «система управління», наведемо деякі з них:

система управління – це сукупність способів, методів, прийомів здійснення чого-небудь [28];

система управління – сукупність ланок і зв'язків між ними, що беруть участь у тому чи іншому виді процесу управління [29, с. 281].

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного дослідження пропонуємо під системою управління виробничо-господарською діяльністю підприємства розуміти сукупність способів, методів, прийомів здійснення

цілеспрямованого впливу управлінців усіх рівнів на процес здійснення операційної, фінансової, інвестиційної, маркетингової, логістичної та інших видів діяльності підприємства, у їх планомірній реалізації і взаємозв'язку, що утворюють єдине ціле.

Виходячи з наведеного визначення, для забезпечення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства доцільно:

- 1) структурувати систему управління за елементами, явищами та процесами, які включає виробничо-господарська діяльність;
- 2) визначити способи, методи та прийоми цілеспрямованого впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства;
- 3) встановити рівні суб'єктів управління.

Щодо структурування системи управління за елементами, то слід розуміти, що господарська діяльність, зокрема промислового підприємства, включає у себе виробництво, реалізацію, обмін (товарами, продукцією, послугами) і спрямована на отримання прибутку. При цьому, основні фактори виробництва – земля, праця, капітал, підприємництво є елементами системи виробничої діяльності, які містять ресурси – технічні, технологічні, людські, фінансові, просторові, матеріальні, інформаційні й ресурси організаційної структури управління.

Структурування системи управління за процесами обумовлює необхідність виокремлення виробничої структури і структури господарської діяльності (рисунки 1.1, 1.2).

Організація виробництва не можливе без організації основного виробництва, де власне і відбувається перетворення предметів праці під впливом процесу праці із застосуванням засобів праці та підприємницької здібності. Саме за провідними технологічними операціями, що здійснюються на робочих місцях в цехах основного виробництва визначається виробнича потужність підприємства, у цілому. Тому так важливо забезпечити високий рівень організації виробництва для підприємства.

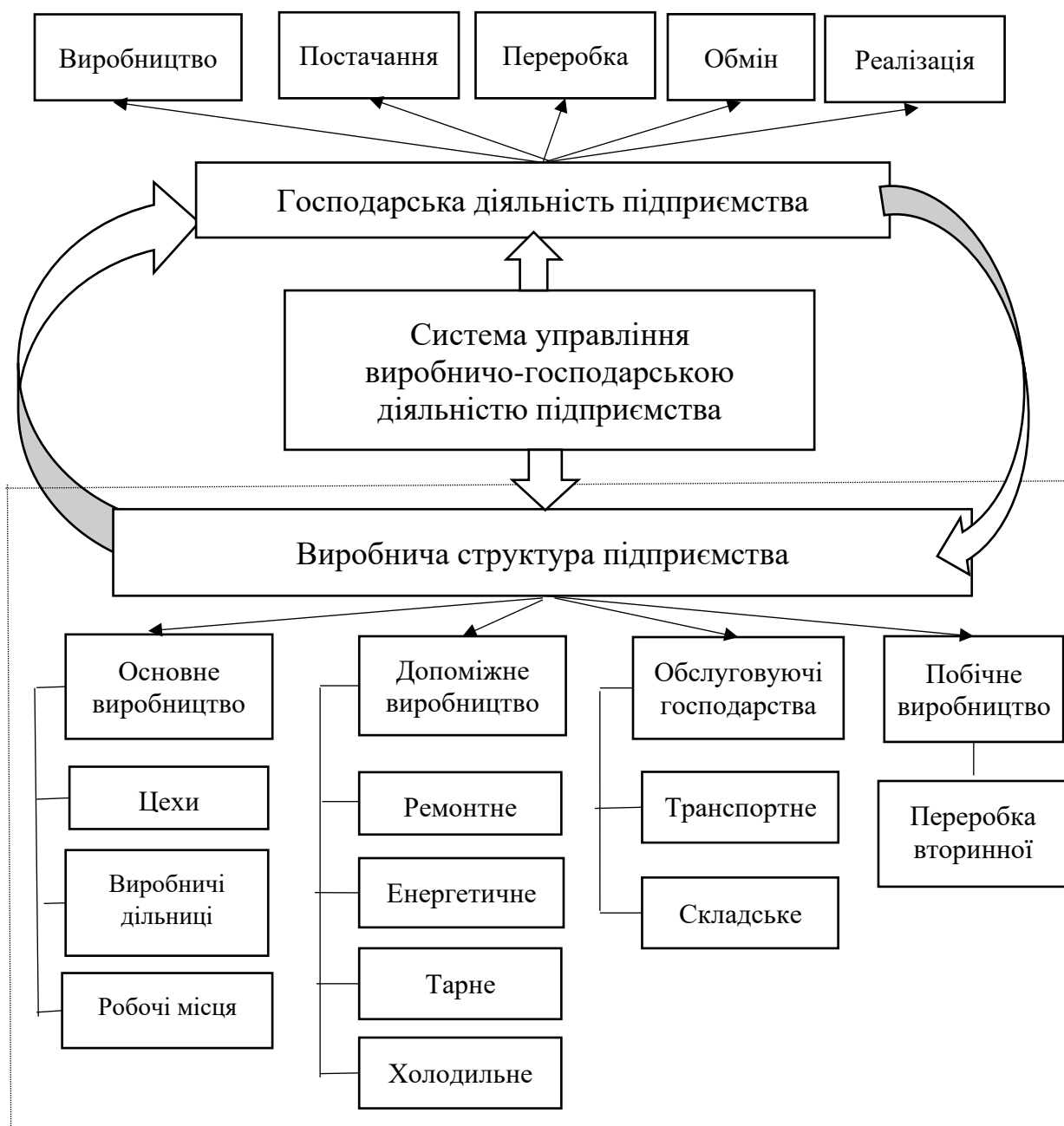


Рисунок 1.2 – Система управління виробничо-господарською діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

Загальновідомі такі методи управління: економічні, організаційні (адміністративні / організаційно розпорядчі), соціально-психологічні. На нашу думку, перелік цих методів управління доцільно доповнити групою виховних методів, адже дотримання норм трудової поведінки й відповідального ставлення до використання засобів праці, раціонального використання ресурсно-

матеріальної бази забезпечуватиме покращення показників діяльності підприємства (рисунок 1.3).

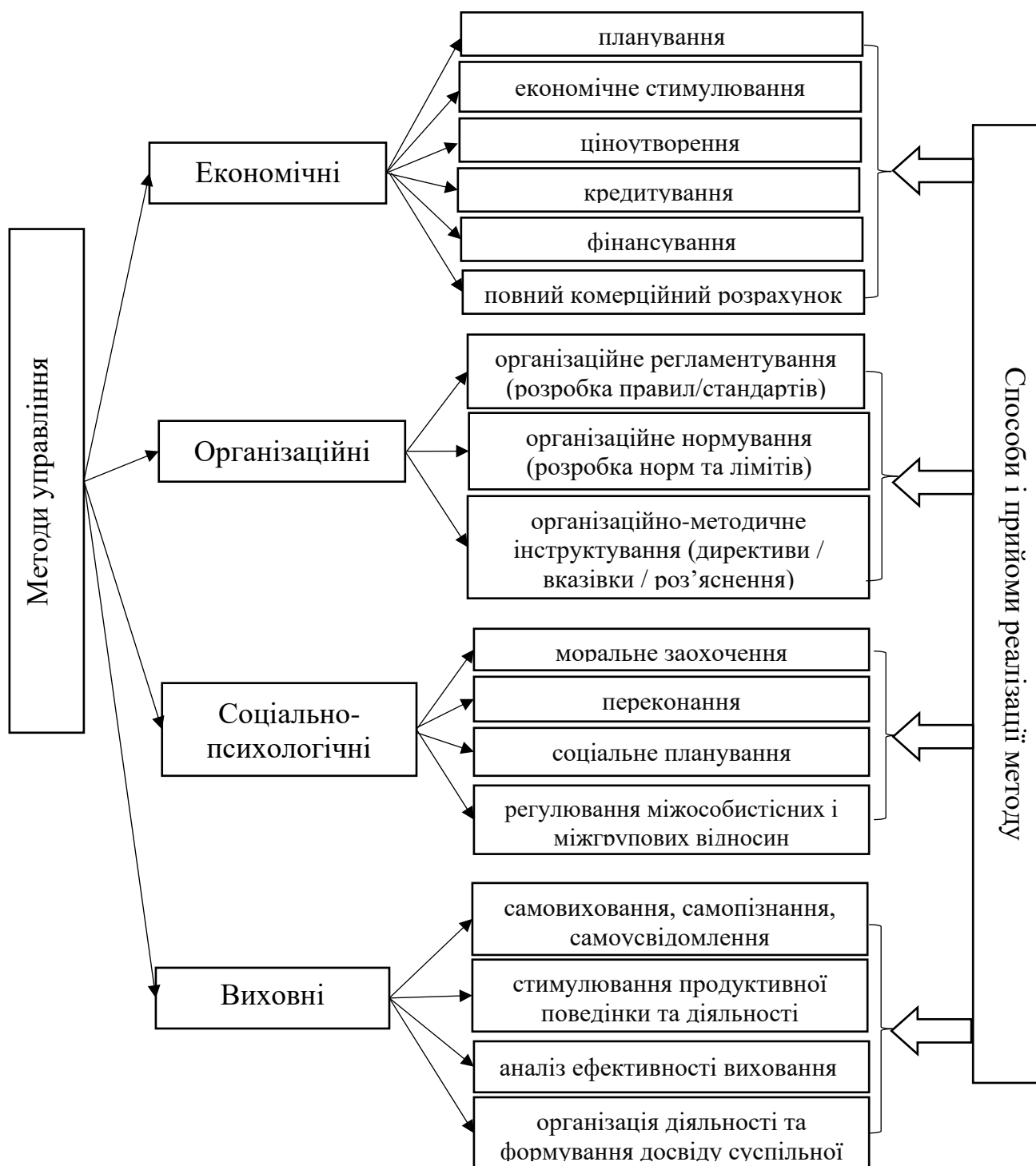


Рисунок 1.3 – Методи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств

Джерело: складено автором.

Саме, на основі застосування виховних методів управління відбувається:

1) формування свідомості працівників шляхом переконання, бесіди, лекції диспуту з метою формування почуття свідомого ставлення до процесу праці, використання засобів та предметів праці, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі тощо;

2) організація діяльності працівників із формуванням почуття приналежності до підприємства, зокрема шляхом привчання до роботи безпосередньо в трудовому колективі за робочим місцем в конкретних техніко-виробничих та організаційно-економічних умовах виробництва;

3) стимулювання продуктивної поведінки, із застосуванням заохочення, покарання, змагальності та інших прийомів стимулювання праці.

Погоджуємося із думкою учених, що процеси управління системою виробничо-господарської діяльності забезпечують функціонування та розвиток підприємства [26, с. 72].

Вважаємо, що у виробничо-господарській діяльності мають місце такі процеси, як: прогнозування, планування, організації, стимулювання, координації та контролю (рисунок 1.4).

Таким чином, виробничо-господарська діяльність підприємства складається із:

- підсистеми виробництва, що включає розвиток виробничих підрозділів, складність технології, систему та рівень якості, стан виробничих потужностей, розвиток та впровадження інновацій;

- підсистеми збуту, від якої залежать обсяги реалізації продукції;

- підсистеми управління й розвитку персоналу, що передбачає добір, підбір, розстановка кадрів; розвиток персоналу; стимулювання та оплата праці; розвиток трудового потенціалу;

- підсистеми фінансового забезпечення – забезпечує всі сфери господарювання, шляхом придбання ресурсів, створення умов для реалізації виробничо-господарської діяльності, придбання основних засобів, формування фонду оплати праці тощо.



Рисунок 1.4 – Процеси, наявні у системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємств

Джерело: складено автором

Отже, процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємства це безперервна взаємодія та координація дій суб'єктів управління персоналу, за якими закріплено функцій управління на об'єкт управління (виробничо-господарську діяльність), що забезпечує можливість досягнення головної мети функціонування підприємства – прибутку.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства

Дослідження теоретико-методичних основ оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства важливе, оскільки від результативності управління нею залежить визначення необхідності удосконалення організаційної структури, ведення операційної діяльності, удосконалення управління ресурсно-матеріальною базою підприємства, внесення корективів у стратегію та тактику управління підприємством, застосування оптимальних методів та моделей у процесі цілеспрямованого впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства.

На думку Куценко А. В. забезпечення процесу управління ефективністю діяльності підприємства визначає низку вимог до нього, а саме:

- інтегрованість загальної системи управління діяльністю підприємства;
- комплексний характер формування управлінських рішень;
- високий динамізм управління;
- багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень;
- орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства [30, с. 23].

Загальновідомо, що методичні підходи до оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства включають інтегральний, рівневий та часовий підходи. Інтегральний підхід розглядає оцінку ефективності в цілому, тоді як рівневий підхід аналізує ефективність на різних рівнях

управління. Часовий підхід передбачає порівняння результатів у часі. Також застосовуються кількісні методи, наприклад, розрахунок коефіцієнта ефективності через відношення результатів (виробленої продукції, прибутку) до витрачених ресурсів.

Вітчизняними та зарубіжними науковцями систематизовано вчення про методичні підходи до оцінювання ефективності управління (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління [31, с. 137]

Назва підходу	Сутнісна характеристика
Цільовий	полягає у визначенні того, чи досягла система управління встановленого рівня цілей. Чим вищий рівень досягнення цілей, тим вищий рівень результативності управління.
Витратний	полягає у кількісному вимірі витрат на функціонування управлінського персоналу та співставлення їх з кінцевими результатами діяльності підприємства за певний період часу.
Процесний	полягає у визначенні результативності управління за кожним управлінським процесом, що формують систему управління.
Багатоаспектний	передбачає визначення низки узагальнюючих показників, які охоплюють найважливіші аспекти управлінської діяльності менеджера.
Поведінковий	передбачає оцінку ступеня задоволення потреб усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності підприємства (менеджерів, персоналу, споживачів продукції тощо).
Ринковий	полягає у визначенні результативності управління за показниками конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства.
Фінансовий	передбачає визначення результативності управління за допомогою аналізу показників прибутковості підприємства.

Застосування будь-якого методу передбачає опис способу, порядку здійснення певної процедури у вигляді загальних правил, і може бути поданий у вигляді алгоритму. Пропонуємо наступний алгоритм проведення оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства (рисунок 1.5).

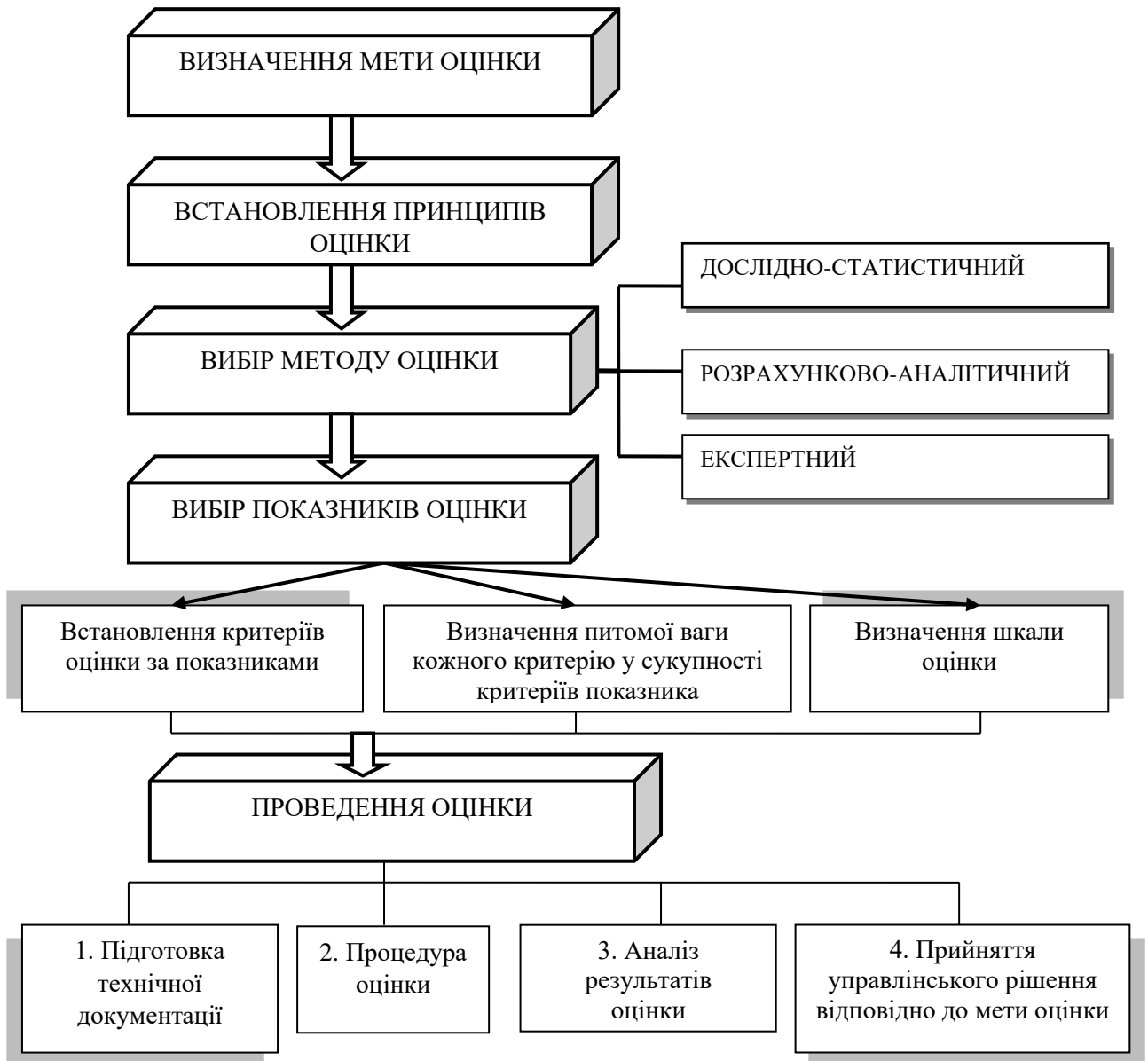


Рисунок 1.5 – Логіко-структурна схема проведення оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

Поданий алгоритм процедури аналітичної оцінки дозволяє перейти до поетапного обґрунтування формування методики оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Успішне проведення процедури оцінки неможливе без дотримання її основних принципів, а саме:

1) об'єктивності – передбачає використання в процесі оцінки обґрунтованих показників та відповідних їм критеріїв що характеризують результативність діяльності підприємства;

2) єдності вимог – даний принцип передбачає застосування єдиних методів, показників, критеріїв із єдиними значеннями їх питомої ваги та шкалою оцінювання для керівників усіх рівнів управління за усіма напрямками діяльності підприємства. Головна вимога при цьому – це співставність (порівняльність) таких показників;

3) періодичності – передбачає регулярність проведення оцінки протягом тривалого часу;

4) результативності – передбачає наявність практичного зв'язку між отриманими результатами оцінки та прийняттям управлінських рішень відповідно до поставленої мети проведення оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства;

5) своєчасності – даний принцип передбачає своєчасне впровадження заходів щодо виконання управлінських рішень, прийнятих на підставі проведення оцінки управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Відомі такі загальнонаукові методи оцінювання ефективності управління:

- метод структуризації цілей;
- аналітичні методи;
- статистичні методи;
- економіко-математичні методи;
- методи теорії вибору та прийняття рішення;
- моделювання;
- евристичні методи;
- методи дослідження інформаційних потоків;
- параметричний метод;

- метод соціологічних досліджень;
- функціонально-вартісний аналіз;
- системний аналіз.

Усю сукупність цих методів можна звести до трьох основних груп методів, а саме: дослідно-статистичних; розрахунково-аналітичних; експертних. Разом з тим, жоден з вищенаведених методів оцінки не є універсальним і містить у собі низку переваг та недоліків у практичному застосуванні.

Залежно від способу проведення та критеріїв оцінки усю сукупність існуючих методів можна класифікувати на якісні, кількісні, комбіновані, прогностичні, практичні. З огляду на те, що кожен з методів має різний ступінь об'єктивності оцінки. Найвищими показниками об'єктивності / надійності відмічено коефіцієнтний (0,9) та матричний (0,8) методи оцінки. Достовірність цих результатів підтверджується вітчизняними й зарубіжними даними про ступінь надійності тих чи інших методів оцінки [32, с. 118].

Для проведення оцінювання ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства доцільно окреслити напрямки діяльності підприємства, за якими власне і буде проведено таку оцінку. На нашу думку, до пріоритетних напрямків діяльності, що підлягатимуть оцінці відносяться:

- виробнича діяльність;
- діяльність зі збуту продукції (послуг);
- формування й використання персоналу;
- використання основних фондів;
- використання матеріальних ресурсів;
- використання фінансових ресурсів.

Квінтесенцією методу аналітичної оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства є визначення кола показників, що найбільш повно характеризують здатність управлінських систем досягати поставлених цілей. Аналіз досліджених нами методик та рекомендацій щодо оцінки ефективності діяльності підприємств дозволив зробити висновок,

що склад та структура показників, за якими, власне, і має відбутися оцінювання досить неоднорідній. Більш того, існують непоодинокі випадки, коли авторами просто запропоновано перелік показників, за якими, на їх думку, доцільно проводити оцінювання, без належної їх аргументації.

Таким чином, виявлено, що на даний час не має чіткої грані в застосуванні між поняттями «показник» та «критерій» оцінки, а для створення науково обґрунтованої методики з'ясування сутності та призначення цих термінів має першочергове значення.

Відповідно до визначення, поданого у великому тлумачному словнику під поняттям «показник» розуміємо „...дані, які характеризують результати якоїсь роботи» [28, с. 838].

Критерій – мірило, вимоги, випробування для визначення або оцінки людини, предмета, явища; ознака, взята за основу класифікації [33].

Критерій – підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило [34].

Отже, поняття «показник» більш широке за своїм змістом і включає у себе сукупність критеріїв, що більш детально характеризують його, та за якими, власне, і відбувається оцінка. Критерій – це індикатор, який визначає відповідність закономірностям розвитку певного показника.

Для оцінки ефективності системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства слід використовувати комплекс показників, що включає:

- 1) рівень досягнення цілей;
- 2) рівень задоволення потреб;
- 3) величину потенційної потреби з врахуванням незадоволеної потреби чи потреби, яка щойно виникла і прогнозується; визначення частки продукції на ринку;
- 4) стійкість конкурентної переваги та потенційні можливості розвитку підприємств [31, с. 138].

Кравченко О. А., Ільницький В. В. та Ульяновський О. І. пропонують для оцінки результативності управлінських рішень використовувати взаємопов'язані між собою локальні і загальногосподарські показники. Результативність повинна оцінюватися за допомогою визначення відсотка виконання планових показників як локального, так і загальногосподарського рівня. При цьому, «...захід не може бути визнаний результативним, якщо плановий локальний результат досягнутий, а загальногосподарський – ні». Такий підхід до оцінювання результативності надасть можливість створити дієвий механізм підвищення ефективності і результативності виробництва за рахунок стимулювання співпраці різних управлінських підрозділів для досягнення загальної мети [35, с. 34].

Погоджуємося із думкою Сахацького М. П. та Казанджі А. В. у тому, що основними критеріями оцінки результативності управління є:

- дієвість, як здатність управлінської системи досягати поставлених цілей;
- економічність, як здатність досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів;
- якість, як здатність виробленої продукції відповідати вимогам та очікуванням споживачів;
- своєчасність, тобто здатність досягати поставлених цілей з мінімальними витратами часу;
- прибутковість, як здатність досягати поставлених цілей з позитивним фінансовим результатом;
- якість праці, як здатність в процесі трудової діяльності задовольняти потреби та очікування трудового персоналу;
- інноваційність, а саме здатність впроваджувати виробничі та управлінські новації, а також спроможність максимально використовувати науково-технічний потенціал підприємства [31, с.138].

Висновки до першого розділу

Дослідження теоретичних основ управління виробничо-господарською діяльністю підприємства обумовило необхідність вивчення економічної сутності категорії «виробничо-господарська діяльність» та «управління виробничо-господарською діяльністю». Було встановлено, що виробничо-господарська діяльність є основою функціонування будь якого суб'єкта господарювання. Тому, для забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання слід запровадити систему управління виробничо-господарською діяльністю.

Особливе місце в дослідженні відведено вивченню системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, що дозволило сформулювати власний підхід до її трактування, а саме – це сукупність способів, методів, прийомів здійснення цілеспрямованого впливу управлінців усіх рівнів на процес здійснення операційної, фінансової, інвестиційної, маркетингової, логістичної та інших видів діяльності підприємства, у їх планомірному розташуванні і взаємозв'язку, що утворюють єдине ціле.

Запропоновано доповнити загальновідомі методи управління (економічні, організаційні, соціально-психологічні) групою виховних методів.

Встановлено, що неможливо забезпечити високопродуктивну діяльність основного виробництва без належної організації допоміжного (ремонтне, енергетичне, тарне, холодильне, інструментальне) та обслуговуючого (транспортне, складське) господарств. Саме вони забезпечують можливість нормального протікання технологічних процесів основного виробництва.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» засноване у 1956 році. За час свого існування з матеріалів заводу збудовано безліч житлових будинків, фабрик, заводів, вокзалів, ринків, дитсадків, шкіл, інститутів, кінотеатрів, об'єктів агропромислового та енергетичного призначення тощо. Відповідно до Статуту, підприємство здійснює такі види діяльності:

23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва.

16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів.

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

47.30 Роздрібна торгівля пальним.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

52.10 Складське господарство.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

56.29 Постачання інших готових товарів.

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування.

Новим етапом розвитку підприємства стало впровадження у 2008 році, екструдерної технології з виготовлення попередньо-напружених плит перекриття, фінської компанії «Elematic».

Продовженням технологічного переоснащення виробничих потужностей було впровадження у 2013 році лінію німецької фірми «Weiler» з виготовлення залізобетонних попередньо-напружених паль та перемичок.

У 2017 році було укладено контракт з австрійською компанією DELTABLOC на виготовлення дорожніх обмежувачів, які уже користуються попитом у автодорожньому будівництві країни.

Протягом 2018-2021 років на підприємстві проводилася активна робота з розширення номенклатури виробів для будівництва та ремонту доріг, а у 2021 році побудовано і введено в експлуатацію новий виробничий корпус по виробництву дорожніх елементів для задоволення потреб дорожнього будівництва.

Впровадження новітніх технологій дозволяє не тільки випускати бетонні та залізобетонні вироби будь-якої конфігурації і форми, але і постійно розширювати асортимент задовольняючи нові потреби ринку.

На сьогоднішній день ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним з лідерів будівельної галузі України, яке спеціалізується на виробництві продукції для житлового та дорожнього будівництва, інженерних та електричних мереж, виробництві бетонів, розчинів та столярних виробів [36].

Досить потужним нововведенням стало створення випробувальної лабораторії та її акредитація. Акредитована випробувальна лабораторія ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечує свою діяльність згідно діючої системи менеджменту та вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019. Вона оснащена сучасним випробувальним устаткуванням та засобами вимірювальної техніки вітчизняних та європейських виробників.

Завдяки сучасному обладнанню та компетентності персоналу, випробувальна лабораторія займається: розробкою й вдосконаленням рецептур бетонів та розчинів будівельних; дослідженням властивостей будівельних

матеріалів та конструкцій; випробуванням сировини та готової продукції власного виробництва та на замовлення ззовні. Види випробувань, що проводяться лабораторією:

- вхідний контроль сировинних матеріалів;
- операційний контроль при виробництві бетонних та з/бетонних виробів;
- випробування бетонних сумішей та розчинів будівельних;
- випробування бетону (неруйнівні методи контролю, випробування на міцність при стиску, морозостійкість, водонепроникність, водопоглинання, стираність);
- випробування виробів на міцність, жорсткість та тріщиностійкість навантажуванням.

До обов'язків лабораторії входить випробування, обробка результатів, аналіз і висновки щодо відповідності сировини та готової продукції згідно вимог нормативних документів чинних в Україні [37].

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» одне з перших в будівельній галузі пройшло сертифікацію ISO. На підприємстві діє система менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2018, що підтверджує високі стандарти організації виробництва. Система управління якістю на підприємстві побудована на основних елементах та принципах, де ключовою фігурою є замовник, тобто, виготовлення продукції починається з визначення вимог замовників і спрямоване на їх задоволення. Дотримання принципів міжнародних стандартів, гарантує виготовлення якісної продукції згідно вимог замовників. Якість нашої продукції підтверджено сертифікатами відповідності та паспортами якості.

Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це три сучасні цехи з виробництва високоякісної продукції з найсучаснішим обладнанням провідних світових компаній: ELEMATIC, WEILER, C.G.M., BHS, ТЕКА, WAINIG, GOMA, HICAS, LE.KO.

ЦЕХ № 1 має таку спеціалізацію: плити перекриття - 55 тис. м³; дорожні елементи - 8 тис. м³; палі - 25 тис. м³; опори - 17 тис. м³; інші залізобетонні вироби - 12 тис. м³; блоки (ФСБ) – 10 тис. м³; товарний бетон – 150 тис. м³.

Цех № 2 виготовляє: плити перекриття - 80 тис. м³; інший залізобетон - 5 тис.м³; блоки стін підвалів (ФСБ) - 10 тис. м³; товарний розчин - 40 тис. м³; товарний бетон – 60 тис. м³.

ЦЕХ № 3 спеціалізується на виробництві: столярні вироби - 1,2 тис. м²; стругане покриття - 4,5 тис. м²; погонажні вироби - 20 тис. пог. м.; пиломатеріали – 500 м³; дерев'яні піддони - 45 тис. шт; кабельні барабани - 1,5 тис. шт..

Для обслуговування основних і допоміжних цехів на підприємстві створено загальногосподарські служби виробничого призначення: складське господарство, енергетичне господарство, транспортне господарство, центральна заводська лабораторія та інші.

Інструментальне господарство – це сукупність загально виробничих і цехових підрозділів, які виконують функції своєчасного і комплектного обслуговування виробництва всіма видами технологічної оснастки. До інструментального господарства відносяться: інструментальні цехи, центральний інструментальний склад (ЦС), база відновлення інструменту, цехові інструментально-роздаточні кладові (ІРК), заточувальні відділи в цехах, ремонтні відділи (бази, дільниці) в цехах. Керівництво інструментальним господарством здійснює начальник інструментального відділу або головний технолог.

На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в інструментальних цехах зосереджено близько 10 % металорізального обладнання і 8 % чисельності працівників. Підприємство закуповує необхідного готового інструменту 10 -15 %, а решту – виготовляє у себе.

До складу ремонтного господарства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» входить: ремонтно-будівельний цех, який виконує ремонт будинків і споруд; електроремонтний цех (майстерня), який виконує ремонт електрообладнання і підпорядкований головному енергетику; ремонтно-

механічний цех (РМЦ), який виконує ремонт технологічного і інших видів обладнання та виготовляє змінні частини і підпорядкований головному механіку. В складі ремонтної служби значне місце займає ремонтно-механічний цех. До його складу, як правило, входять основні та допоміжні відділи (дільниці), а також службово-побутові приміщення. Основними дільницями є: механічна, слюсарно-складальна, експериментальна, заготівельна, зварювальна, фарбувальна, термічна, відновлення та підвищення зносостійкості деталей.

До допоміжних служб належать: інструментально-роздавальна кладова, заточувальна майстерня, склади для металу, запасних частин, змащувальних матеріалів та інші.

Службово-побутові приміщення – це контора цеху, душеві, столова, гардеробна та інші приміщення.

Виробнича структура РМЦ обумовлена цілим рядом факторів: типом виробництва та масштабом випуску продукції, складом та кількістю обладнання основних цехів, умовами кооперування та постачання, конкретними умовами організації та управління.

Організаційну структуру підприємства наведено у додатку А.

Фахівці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» постійно адаптують нові технології до вимог українських норм, підбирають необхідні рецептури бетону, ретельно виконують розрахунок арматури та сипучих. І як результат, це досягнення високої якості продукції, що забезпечує конкурентну роботу підприємства. На сьогоднішній день на підприємстві представлений широкий спектр залізобетонних і бетонних виробів, товарних бетонів і розчинів, та столярної продукції.

Юридична адреса підприємства: Україна, 29010, м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31. Телефон: +380977262832. E-mail: ula-hzb@ukr.net.

На діяльність підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх належать цілі, структура, технології, персонал та ресурси підприємства. Зовнішні фактори поділяються на фактори прямого

впливу (клієнти, конкуренти, постачальники) та фактори загального середовища (демографічні, економічні, політичні, природні, науково-технічні та культурні).

Для надання характеристики підприємства доцільно визначити фактори, що впливають на його діяльність (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Встановлення основних факторів, що впливають на діяльність підприємства

Група факторів	Опис проблеми	Ступінь впливу фактора на діяльність підприємства			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		Незначний	Середній	Значний	
Політичні	Нестабільність			+	Стабілізація політичної ситуації.
Фінансово-економічні	Зростання цін на газ, матеріали та їх доставку			+	При розширенні будівництва соціального житла та законодавчого обмеження вартості кв.м житлової площі. Запровадження доступного кредитування програм для молоді з покриттям державою відсотків за такі позички.
Виробничо-технологічні	Оновлення обладнання та технічне переозброєння			+	Освоєння нових видів продукції за програмами енерготеплозбереження.
Соціальні	Відсутність кваліфікованих кадрів, омолодження колективу			+	Закріплення спеціалістів за рахунок будівництва житла за програмами пільгового кредитування
Екологічні	Не впливають	+			Не впливають

Джерело: сформовано автором

Таким чином, в сучасних умовах господарювання великого значення набуває поліпшення якості виробленої продукції. На підприємстві проводиться повсякденна і кропітка робота в цьому напрямку. Нехтуючи якістю продукції можна зазнати відчутних втрат у конкурентній боротьбі з іншими

виробниками. Досить надійним показником якості є те, що вироби сертифіковані відповідно до вимог державних стандартів, становлять 92 % загального обсягу випуску продукції. Продукція, що пройшла обов'язкову сертифікацію, це: плити перекриття багатопустотні; перемички; стояки вібровані; палі забивні; площадки сходові; плити балконні; дерев'яні вікна та двері.

Центральною і вихідною ланкою планування на досліджуваному підприємстві є виробнича програма, яка характеризує об'єм і структуру виробництва. Саме від неї перш за все залежать інші техніко-економічні показники роботи підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	576737	849716	1146513	47,33	34,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	472386	702409	903867	48,69	28,68
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	444	399	443	-10,14	11,03
у т. ч. робітників, осіб	392	351	404	-10,46	15,10
Річний ефективний фонд робочого часу, тис. год.	882,23	829,92	928,53	-5,93	11,88
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	104351	147307	242646	41,16	64,72
Продуктивність праці:					
- одного працівника тис. грн/особу	1298,96	2129,61	2588,07	63,95	21,53
- одного робітника тис. грн/особу	1471,27	2420,84	2837,90	64,54	17,23
Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	90784	120393,3	169841	32,62	41,07
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника тис. грн./особу	17,04	25,14	31,95	47,54	27,09
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	181567	185863	173112	2,37	-6,86
Фондовіддача, грн	3,18	4,57	6,62	43,71	44,86
Фондоозброєність праці, грн на особу	408,93	465,82	390,77	13,9	-16,1

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Фондомісткість, грн	0,31	0,22	0,15	-29,03	-31,82
Виробничі запаси, тис. грн	68345	78735	68849	15,20	-12,56
Незавершене виробництво, тис. грн	5101	7118	5485	39,54	-22,94
Рентабельність реалізованої продукції, %	22,1	21,0	26,8	-4,98	27,62
Витрати на 1 грн реалізованої продукції грн	0,82	0,83	0,79	1,22	-4,82

З даних наведених у таблиці 2.2 видно, що практично усі показники, що характеризують результати діяльності підприємства мають позитивну динаміку. Так, величина чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у звітному 2024 році зросла на 34,93 %; валовий прибуток – на 64,72 %; середньооблікова чисельність працівників зросла на 11,03 %; річний ефективний фонд робочого часу – зріс на 11,88 %.

Позитивним є те, що тлі зростання витрат виробництва, зокрема на 28,68 % у звітному 2024 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції скоротилися на 4,82 %.

Фондоозброєність праці, у 2023 р. відносно базового 2022 року – зросла на 13,9 %, але у звітному році – істотно скоротилася. Так падіння значення цього показника у звітному 2024 році відносно попереднього 2022 року скоротилась на 16,1%, а відносно базового 2022 р. – на 4,4 %. Таке скорочення показника фондоозброєності праці, передусім, пов'язане із зменшенням середньорічної вартості основних фондів вартості, зокрема на 6,86 % у 2024 р. проти попереднього 2023 р. та одночасним зростанням чисельності працюючих, а саме з 399 до 443 осіб.

Динаміку основних техніко-економічних показників діяльності підприємства показано на рисунку 2.1.

З рисунку 2.1 бачимо позитивну динаміку усіх техніко-економічних показників, що характеризують діяльність підприємства за останні три роки.

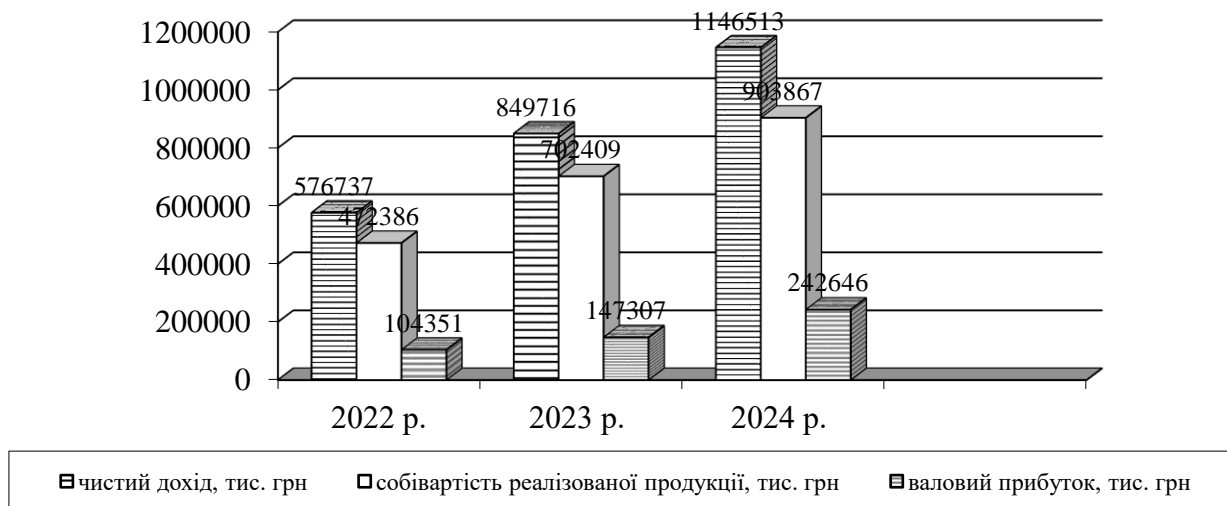


Рисунок 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Для того, щоб зрозуміти за рахунок чого, власне, відбулися зміни у величині чистого доходу від реалізації продукції в звітному 2024 році проведемо факторний аналіз (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Розрахунок впливу факторів на рівень чистого доходу від реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2024 р.

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	849716	1146513	296797	34,93
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	399	443	44	11,03
Кількість відпрацьованих днів у році	260	262	2	0,77
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	0	0,00
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн /чол.	1023,85	1234,76	210,91	20,60
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції, тис. грн:				
за рахунок зміни чисельності працівників – 93702,75				
за рахунок зміни кількості робочих днів – 7257,05				
за рахунок середньогодинного виробітку – 195837,2				
Разом – 296797,0				

За даними розрахунків наведених у таблиці 2.3 видно, що зростання величини чистого доходу (виручки) від реалізації на 296797 тис. грн (або на 34,93 %) стало можливим за рахунок таких змін, а саме:

– за рахунок зростання чисельності персоналу на 44 чоловіки чистий дохід зріс на 93702,75 тис. грн;

– за рахунок зростання рівня продуктивності праці на 20,6 % – чистий дохід зріс на 195837,2 тис. грн.;

– за рахунок зміни кількості робочих днів на 2 дні – чистий дохід зріс на 7257,05 тис. грн.

2.2 Аналіз результатів виробничої діяльності підприємства

Аналіз обсягів виробництва продукції передбачає вивчення динаміки виробництва за допомогою таких показників, як базисні, ланцюгові та середньорічні темпи зростання і приросту. Важливими показниками є валова, товарна, реалізована та чиста продукція, які відображають різні аспекти виробничої діяльності, такі як обсяг вироблених робіт, послуг, а також продукції, що використовується на внутрішньому чи зовнішньому ринку [38].

До основних показників аналізу обсягів виробництва продукції відносяться такі:

1) валова продукція – сукупний обсяг у вартісному вираженні як завершеної, так і незавершеної продукції, а також власноруч виготовлених інструментів та оснащення;

2) товарна продукція – продукція, вироблена для реалізації за межами підприємства;

3) реалізована продукція – продукція, яка фактично продана за певний період часу;

4) чиста продукція – вартість, що залишається після відрахування всіх

витрат на виробництво. Її можна розрахувати, якщо від вартості товарної продукції відняти вартість незавершеного виробництва та напівфабрикатів, а також вартість власних інструментів та оснащення, що були виготовлені власними силами підприємства [38, 39].

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виготовляє широкий асортимент фундаментних блоків формовочним методом на сучасних формувальних машинах МФБ-10. Види продукції за номенклатурою та асортиментом:

1) плити перекриття багатопустотні: ширина –1200 мм, висота – 320 мм; ширина –1200 мм, висота –160 мм; ширина – 1200 мм, висота – 220 мм; ширина – 1500 мм, висота – 220 мм; 2) палі: забивні; попередньо напружені; мостові; фундаментний блок суцільний; 3) сходинокві марші; 4) сходинокві залізобетонні; 5) сходинокві площадки; 6) прогони залізобетонні; 7) перемички залізобетонні; 8) прогони залізобетонні з оносторонньою полицкою; 9) перемички залізобетонні попередньо напружені; 10) плити опорні; 11) плити перекриття колодязів, теплотрас; 12) кільця стінові; 13) лотки залізобетонні; 14) плити перекриття лотків; 15) фундамент для огорожі; 16) плита огорожі; 17) плити дорожні; 18) лоток телескопічний Л-2; 19) блок бетонний Б-9, Б-8, Б-5; 20) лоток телескопічний Б-6; 21) бетонний блок лотка Б-1; 22) дорожні обмежувачі; 23) стояки залізобетонні попередньо напружені; 24) плити стрічкових фундаментів; 25) балконні плити; 26) садові стовпчики; 27) стандартні бетони: бетон В10 М150, В15 М200, В20 М 250, В22,5 М300; В25 М350; В30 М400; В 35 М450; С23/40 М5004; 28) спеціальні бетони: фібробетони; бетони для дорожніх покриттів; бетони для промислових підлог; 29) бетони для гідротехнічних споруд; бетони сульфатостійкі; бетони із сповільнювачем; бетони декоративні; 30) розчини: цементні; вапняні; цементно-вапняні.

Пропонуємо провести аналіз та оцінку реалізованої продукції, виробленої із власної сировини за асортиментом підприємства на основі додатків Б, В, Г, Д (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз зміни обсягів реалізованої продукції на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

Найменування виду продукції	Вартість продукції у діючих оптових цінах, тис. грн			Темпи приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного	499415,6	629510,8	811260,3	26,05	28,87
Блоки та цегла з легкого бетону (на основі подрібленої пемзи, гранульованого шлаку)	24877,9	36909,3	30030,3	48,36	-18,6
Розчинні бетони готові до використання	145673,2	166372,6	260303,6	14,21	56,46
Двері та їх коробки і пороги (з деревини)	423,0	698,2	84,9	65,06	-87,7
Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, паркету, опалубки для бетонних будівельних робіт, гонту і дрянки покрівельних)	3452,6	21782,2	79612,9	530,9	265,50
Піддони плоскі та обичайки, з деревини	3400,00	2208,4	4230,0	-35,05	91,54
Деревина хвойних порід (погонаж, профільований уздовж будь-якого з ребер чи площин) уключаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані	0,7	8,2	1,7	в 11,7 рази	-79,3
Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих)	2,4	124,5	404,9	у 52 рази	225,2
Ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна (крім кабельних барабанів)	0	3597,7	19684,0	0	447,13
Разом	677245,4	861211,9	1205613	27,16	39,99

Дані таблиці 2.4 показують, що вартість реалізованої продукції, виробленої із власної сировини на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр. зросла на 528367,6 тис. грн або на 78 %.

З 2023 році асортиментний ряд поповнився новими видами продукції, зокрема виробництвом ящиків, коробок, тари ґратчастої, барабанів та тари подібної дерев'яної, вартість якої становила 3597,7 тис. грн, а вже у звітному 2024 році зросла до 19684 тис. грн або більше ніж у п'ять разів.

Аналіз структури продукції – це вивчення питомої ваги окремих видів продукції в загальному обсязі її виробництва чи реалізації, яке дозволяє оцінити, наскільки збалансованим є асортимент, виявити найбільш прибуткові та збиткові продукти, а також оптимізувати виробничий план та асортиментну політику підприємства [40]. Він проводиться шляхом розрахунку відносних показників та порівняння їх у динаміці. Структуру продукції підприємства наведемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка структури випуску продукції за асортиментом на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

Найменування виду продукції	Структура продукції, у %			Відхилення (абс.)	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 р.	2024/ 2023 рр.
1	2	3	4	5	6
Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного	73,74	73,09	67,29	-0,65	-5,8
Блоки та цегла з легкого бетону (на основі подрібленої пемзи, гранульованого шлаку)	3,67	4,29	2,49	0,62	-1,8
Розчинні бетони готові до використання	21,51	19,32	21,59	-2,19	2,27
Двері та їх коробки і пороги (з деревини)	0,06	0,08	0,007	0,02	-0,073
Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, паркету, опалубки для бетонних будівельних робіт, гонту і дрянки покрівельних)	0,51	2,53	6,6	2,02	4,07
Піддони плоскі та обичайки, з деревини	0,50	0,26	0,35	-0,24	0,09

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Деревина хвойних порід (погонаж, профільований уздовж будь-якого з ребер чи площин) уключаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані	0,0001	0,001	0,0001	0,0009	-0,0009
Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих)	0,000	0,014	0,034	0,014	0,02
Ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна (крім кабельних барабанів)	0	0,418	1,63	0,418	1,212
Разом	100	100	100	-	-

За даними таблиці 2.5 видно, що найбільшу питому вагу в обсягах реалізації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» посідають елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного від 73,74 % у 2022 р. до 67,29 % у 2024 р.

Розчинні бетони готові до використання становлять, у середньому 21,5 %.

Разом ці дві номенклатури становлять близько 92 % від всього обсягу реалізованої продукції. На решту продукції припадає близько 8 % реалізації, а відповідно й виробництва продукції.

Слід зазначити, що на показник вартості реалізованої продукції впливає не лише обсяги виробництва, а ціна реалізації продукції, обсяг виробництва, собівартість продукції (матеріали, зарплата, амортизація), асортимент, якість, ефективність виробництва, а також зовнішні фактори, такі як попит та конкуренція. При цьому, собівартість (витрати) – ключовий фактор, що визначає прибуток від реалізації. Таким чином, при одних і тих же обсягах реалізації за різних цін будуть інші показники її вартості. Тому, особливо актуальним є дослідження динаміки асортименту продукції в натуральних одиницях (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023-2024 рр.

Найменування виду продукції	Кількість продукції, у натуральних одиницях		Відхилення 2023/2024 рр.	
	2023 р.	2024 р.	абсолютне	відносне
Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного, тис. кг	310372,24	342815,61	32443,37	10,45
Блоки та цегла з легкого бетону (на основі подрібленої пемзи, гранульованого шлаку), тис. кг	46767,84	32920,00	-13847,8	-29,61
Розчинні бетони готові до використання, тис. кг	202800,0	274700,00	71900	35,45
Двері та їх коробки і пороги (з деревини), шт.	82	12	-70	-85,37
Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок і порогів, паркету, опалубки для бетонних будівельних робіт, гонту і дрянки покрівельних), тис. кг	1059,9	3184,515	2124,615	200,45
Піддони плоскі та обичайки, з деревини, шт	14529,0	27150,0	12621	86,87
Деревина хвойних порід (погонаж, профільований уздовж будь-якого з ребер чи площин) уключаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані, кг	102,5	13,8	-88,7	-86,54
Бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові (крім профільованих), м ²	163,1	441,1	278	170,45
Ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна (крім кабельних барабанів), кг	89200,0	275576,0	186376	208,94

Дані, наведені в таблиці 2.6 дозволяють зробити такі висновки:

1) обсяги реалізованої продукції, виробленої із власної сировини за асортиментом на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023-2024 рр. зросли на 186376 тис. грн або більше ніж у два рази;

2) було істотне скорочення обсягів реалізації за такими видами продукції: блоки та цегла з легкого бетону – на 29,61 %; двері та їх коробки і пороги – на

85,37 %; деревина хвойних порід – на 86,54 %. Разом з тим, слід зазначити, що істотного впливу скорочення обсягів реалізації за переліченими вище видами продукції не було, оскільки у загальній структурі обсягів виробництва / реалізації вони займають найменшу питому вагу;

3) зростання обсягів реалізованої продукції у 2024 році відбулося за рахунок збільшення обсягів реалізації: виробів столярних та конструкцій будівельних з деревини – на 100,45 %; елементів конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного – на 10,45 %; піддони плоскі та обичайки, з деревини – на 86,87 %; бруски, планки та фризи для паркетного або дерев'яного покриття підлоги, стругані, незібрані, дубові – на 170,45 %; ящики, коробки, тара гратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна – на 208,94 %;

Таким чином, бачимо, що асортимент продукції щороку розширюється, і обсяги виробництва зростають.

Для оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства необхідно проаналізувати ефективність використання його основних фондів та оборотних коштів.

Аналіз використання основних фондів охоплює дослідження їх динаміки, складу, стану (зносу), інтенсивності відновлення та ефективності. Він включає оцінку темпів зростання та прибутку, аналіз структури (виробничі/невиробничі, активні/пасивні, власні/орендні), розрахунок показників зносу та придатності, а також показників ефективності, таких як фондоддача та рентабельність [40].

Під час аналізу ефективності використання основних засобів необхідно вивчити обсяг основних засобів, темпи їх зростання за відповідні періоди, співвідношення окремих груп у загальній вартості фондів (їх структуру), визначити активну частину фондів, причини зміни їх обсягів та структури, шляхи покращення структури [38, 39, 40].

При аналізі обсягу, структури та динаміки основних засобів необхідно враховувати, що різні види основних засобів беруть різну участь у процесі господарської діяльності підприємства. Виробнича потужність визначається

лише величиною промислово-виробничих основних засобів. Невиробничі основні засоби у виробництві безпосередньої участі не беруть, вони лише обслуговують культурно-побутові потреби колективу.

Структуру та склад основних виробничих фондів проведемо на основі додатків «Примітки до річної фінансової звітності» Е, Ж, З (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Наявність на кінець року, тис. грн			Структура основних фондів, %		
	2023 р.	2024 р.	абс. відхил	2023 р.	2024 р.	абс. відхил
Інвестиційна нерухомість	22212	22212	0	6,8	6,3	-0,5
Будинки, споруди та передавальні пристрої	113986	118901	4915	34,9	33,9	-1.0
Машини та обладнання	153953	165695	11742	47,2	47,2	0
Транспортні засоби	26451	32414	5963	8,1	9,2	+1.1
Інструменти, прилади, інвентар	2940	3449	509	0,9	0,98	+0.08
Інші основні засоби	1173	1314	141	0,36	0,37	+0.01
Малоцінні необоротні матеріальні активи	5756	7118	1362	1,76	2,0	+0.24
Разом	326471	351103	24632	100	100	0

З таблиці 2.7 бачимо, що основні засоби ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включають: інвестиційну нерухомість; будинки, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання; транспортні засоби; інструменти, прилади, інвентар; інші основні засоби; малоцінні необоротні матеріальні активи. Разом їх вартість у звітному 2024 році становила 351103 тис. грн, що на 24632 тис грн або на 7,5 % більше ніж у попередньому 2023 році.

Зростання вартості основних засобів відбулося, переважно, за рахунок збільшення вартості машин та обладнання (на 11742 тис. грн або на 7,6 %) і транспортних засобів (на 5963 тис. грн або на 22,5 %).

Динаміку структури основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 та 2024 рр. наведемо на рисунку 2.2.

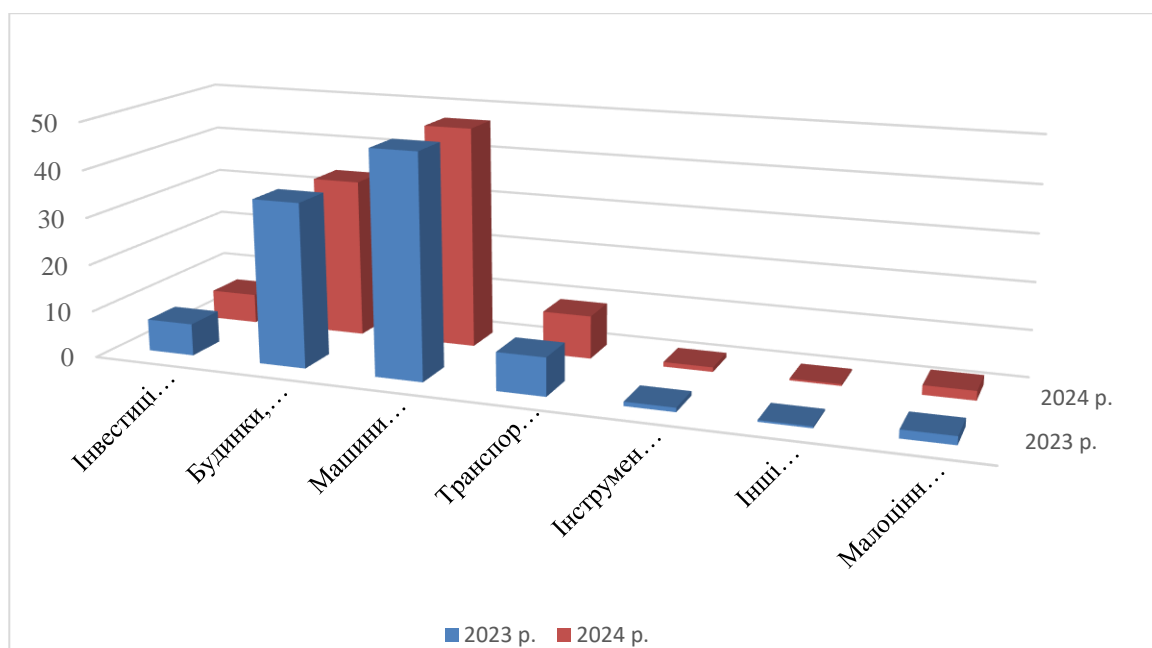


Рисунок 2.2 – Динаміка структури основних засобів
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023 та 2024 рр.

З рисунку 2.2 бачимо, що за два останні роки структура основних засобів підприємства істотних змін не мала. Найбільшу питому вагу у структурі основних засобів підприємства посідають «машини та обладнання» (47,2 %) та «будинки, споруди та передавальні пристрої» (34,0 %).

Найменшу питому вагу в сукупній вартості основних засобів становили:

- «Інші основні засоби» – 0,37 %;
- «Інструменти, прилади, інвентар» – 0,98 %;
- малоцінні швидкозношувані предмети – 2,0 %;
- «Інвестиційна нерухомість» – 6,3 %;
- «Транспортні засоби» – 9,2 %.

Аналіз ефективності використання основних засобів слід визначати за такими показниками, як:

- 1) фондovіддача: визначається відношенням обсягу реалізованої продукції до середньорічної вартості основних фондів;

2) фондоозброєність: середньорічна вартість основних фондів, поділена на кількість працівників;

3) фондомісткість: визначається відношенням середньорічної вартості основних фондів до обсягу реалізованої продукції;

4) рентабельність основних засобів: відношення прибутку від реалізації до середньорічної вартості основних засобів [38, 39, 40].

Показники, що характеризують ефективність використання основних виробничих засобів підприємства наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників, що характеризує ефективність використання основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	576737	849716	1146513	272979	296797
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	181567	185863	173112	4296	-12751
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	444	399	443	-45	44
Вартість машин та устаткування, тис. грн	257164	153953	165695	-103211	11742
Прибуток до оподаткування, тис. грн	33681	46830	118132	13149	71302
Фондовіддача, грн	3,18	4,57	6,62	1,39	2,05
Фондомісткість, грн	0,31	0,22	0,15	-0,09	-0,07
Фондоозброєність, грн/особу	408,93	465,82	390,77	56,89	-75,05
Технічна озброєність праці, грн/особу	579,20	385,85	374,03	-193,35	-11,82
Рентабельність виробництва, %	18,6	25,2	68,2	6,6	43
Рентабельність підприємства, %	6,5	7,6	16,3	1,1	8,7

З даних наведених у таблиці 2.8 бачимо, що середньорічна вартість основних засобів у звітному 2024 році відносно попереднього 2023 року скоротилася на 12751 тис. грн, а відносно базового 2022 року – на 8455 тис. грн або на 4,7 %. Позитивним є стрімке зростання ефективності використання

основних засобів. Так, показник фондівдачі за три останні роки зріс з 3,18 грн до 6,62 грн або більше ніж у 2 рази.

Вартість машин та устаткування, істотно скоротилася у 2023 р. відносно базового 2022 року, а саме на 103211 тис. грн або на 40,1 %. Разом з тим, у звітному 2024 році ситуація почала покращуватися, і вартість машин та устаткування зросла на 11742 тис. грн або на 7,7 % у порівнянні із попереднім 2023 роком.

2.3 Аналіз результатів фінансово-економічної та управлінської діяльності підприємства

Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності – це дослідження фінансового стану підприємства для виявлення резервів підвищення його вартості та забезпечення ефективного розвитку. Він включає оцінку фінансових потреб, розподіл потоків коштів та забезпечення системи фінансової звітності, яка об'єктивно відображає процеси. Основними показниками є дохід, прибуток, збиток та рентабельність [38, 39, 40].

Аналіз розпочнемо з характеристики активів організації.

Аналіз активів підприємства показує структуру (вертикальний), динаміку (горизонтальний) та ефективність їх використання (коефіцієнти фондівдачі, оборотності), виявляючи ліквідність майна, забезпеченість оборотними коштами та ділову активність, що допомагає оцінити фінансовий стан, інвестиційну привабливість та розробити стратегію управління ресурсами.

Аналіз активів проводять для прийняття ефективних управлінських рішень, оптимізації структури та покращення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз активів підприємства здійснюємо на основі даних його балансу (додатки К, Л). Результати аналізу приведемо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Характеристика зміни вартості активів ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		темп зростання, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
1. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	222	0,04	513	0,08	400	0,06	231,08	77,97
Незавершені капітальні інвестиції	2945	0,57	5018	0,81	25947	3,57	170,39	517,08
Основні засоби	199766	38,4	171960	27,9	174264	24,0	86,08	101,34
Інвестиційна нерухомість	0	-	21647	3,51	20764	2,86	-	95,92
Довгострокова дебіторська заборгованість	112	0,02	100	0,02	87	0,01	89,29	87,00
Довгострокові фінансові інвестиції	8525	1,65	8525	1,38	8525	1,17	100,00	100,00
Усього за розділом 1	211570	40,7	207763	33,7	229987	31,69	98,20	110,70
2 Оборотні активи								
Виробничі запаси	68345	13,15	78735	12,78	86849	11,96	115,20	110,31
Незавершене виробництво	5101	0,98	7118	1,156	5485	0,76	139,54	77,06
Готова продукція	77597	14,9	72624	11,79	109804	15,1	93,59	151,20
Товари	11	0,002	9	0,001	10	0,001	81,82	111,11
Дебіторська заборгованість:								
за товари, роботи, послуги	45435	8,74	55349	8,98	65111	8,97	121,82	117,64
за розрахунками:	0	0	0	0	0	0	-	-
з бюджетом	74	0,01	0	0	0	0	0,00	-
за виданими авансами	13867	2,67	42295	6,86	60297	8,3	305,00	142,56
Інша поточна заборгованість	87962	16,9	102341	16,62	109903	15,1	116,35	107,39
Грошові кошти та їх еквіваленти	3080	0,59	36685	5,96	44981	6,2	1191,07	122,61
Інші оборотні активи	6054	1,16	12422	2,01	12588	1,7	205,19	101,34
Витрати майбутніх періодів	426	0,08	485	0,07	524	0,07	113,85	108,04
Усього за розділом 2	307952	59,3	408063	66,3	495552	68,3	132,51	121,44
З Необоротні активи та групи вибуття	38	0,007	38	0,006	17	0,002	100,00	44,74
Разом	519560	100	615864	100	725556	100	118,54	117,81

За даними приведеними в таблиці 2.9 можемо спостерігати таку тенденцію:

по-перше, у звітному 2024 році вартість активів підприємства відносно

попередніх років – зростала, зокрема на 10,7 % відносно 2023 р., і на 8,7 % відносно 2022 р.;

по-друге, вартість оборотних активів підприємства зростала швидше ніж вартість необоротних активів, зокрема у 2024 році відносно 2023 року зростання становило 21,44 % проти 10,7 %;

по-третє, позитивним є те, що підприємство протягом останніх трьох років має такий актив, як витрати майбутніх періодів, що становлять стабільну частку у вартості активів підприємства. Питома вага витрат майбутніх періодів наближається до 1 %, проте номінальна вартість їх у грошовому еквіваленті у звітному році відносно базового 2022 року зросла на 98 тис. грн або на 23 %.

У 2023 р. у підприємства з'явилися активи у вигляді інвестиційної нерухомості на суму 21647 тис. грн. У звітному, 2024 році її вартість дещо скоротилась, але в загальній структурі активів підприємства її питома вага становила 2,86 %.

Динаміку структури активів підприємства покажемо на рисунку 2.3.

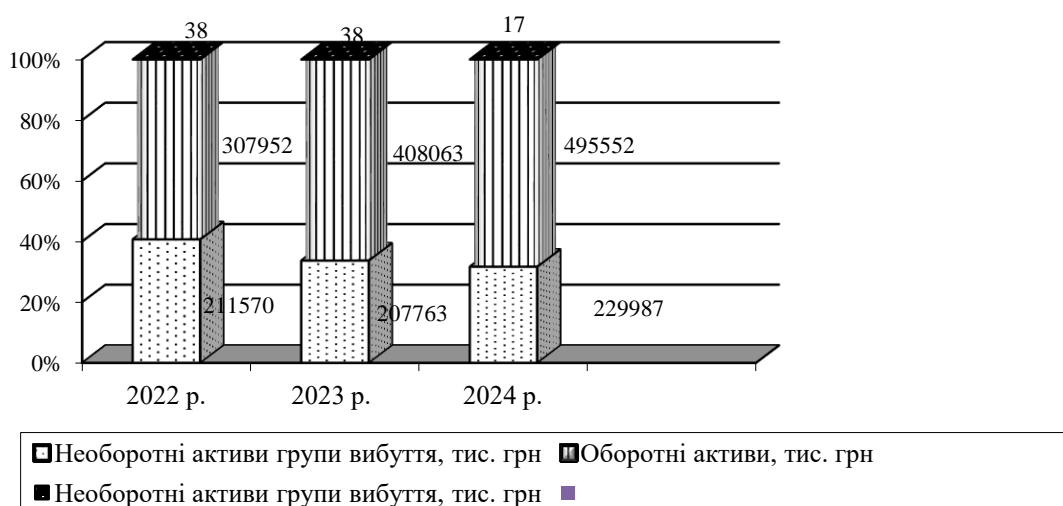


Рисунок 2.3 – Динаміка структури активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

З рисунку 2.3 бачимо, що найбільшу питому вагу у вартості активів підприємства займають оборотні активи, в той час як питома вага необоротних активів за останні три роки скоротилась з 40,7 % до 31,69 % (на 9,01 %). Питома вага необоротних активів групи вибуття становить менше одного відсотка, і має тенденцію до скорочення в абсолютному вираженні.

Аналізуючи динаміку активів підприємства, особливу увагу слід приділити дослідженню динаміки та структури дебіторської заборгованості результати якого відображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз динаміки та структури дебіторської заборгованості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Розрахунки з дебіторами	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп зростання, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2024/2023 рр.	2024/2022 рр.
1 Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги:	45435	4,85	55349	27,67	65111	27,67	117,6	143,3
2 Дебіторська заборгованість за розрахунками:	13941	1,49	42295	21,15	60297	25,6	142,5	432,5
з бюджетом	74	0,01	0	0	0	0	0	0
за виданими авансами	13867	1,48	42295	21,15	60297	25,6	142,56	434,8
3 Інша поточна дебіторська заборгованість	876962	93,66	102341	51,17	109903	46,7	107,39	12,5
4. Довгострокова дебіторська заборгованість	112	0,01	100	0,05	87	0,03	87,0	77,68
Всього	936338	100	199985	100	235311	100	117,7	25,1

За даними таблиці 2.10 можна зробити висновок, величина дебіторської заборгованості третіх осіб перед ТДВ «Хмельницькзалізобетон» постійно зростає, зокрема у звітному 2024 році відносно попереднього 2023 року – зросла на 17,7 %, а у порівнянні із базовим 2022 роком – на 25,0. Це означає, що все більша сума у вартості активів повертається на підприємство невчасно.

Таким чином, підприємство поряд із зростанням вартості оборотних активів змушене подовжувати тривалість їх обороту, а отже, зменшується й кількість оборотів оборотних засобів за рік.

Позитивним є те, що зменшується величина довгострокової (безнадійної) дебіторської заборгованості, зокрема з 112 тис. грн у 2022 р. до 87 тис. грн у 2024 р. або на 22,3 %.

Позитивним, також є зниження частки «іншої поточної дебіторської заборгованості» з 93,66 % до 46,7 %. Разом, з тим питома вага цієї дебіторської заборгованості залишається доволі високою – майже 50 %. Але уникнути її під час війни в Україні, внаслідок високого рівня невизначеності і нестабільності, практично неможливо. В грошовому еквіваленті вартість «іншої поточної дебіторської заборгованості» за останні три роки зросла на 12,5 %.

Важливо відзначити, що починаючи з 2023 року у підприємства відсутня заборгованість із розрахунками з бюджетом.

Досить цікаво дослідити аналіз джерел покриття утримання активів підприємства, зокрема й визначення показника питомої ваги власного капіталу у структурі всього капіталу підприємства. Інформацію про формування власного капіталу наведено у примітках до річної фінансової звітності (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз джерел фінансування активів ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп зростання, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2323/2022 рр.	2024/2023 рр.
Власний капітал	441768	85,03	471865	76,62	556405	76,69	106,81	117,92
Довгострокові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-
Поточні зобов'язання	77792	14,97	143999	23,38	169151	23,31	185,11	117,47
Чиста вартість активів	0	0	0	0	0	0	-	-
Всього	519560	100	615864	100	725556	100	118,54	117,81

За даними таблиці 2.11 бачимо, що забезпечення джерел покриття активів здійснюється за рахунок власного капіталу, зокрема на 85,03 % у базовому 2022 році та 76,69 % у звітному 2024 році. Незважаючи на те, що питома вага власного капіталу у структурі джерел фінансування ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» за три останніх роки скоротилася на 8,34 %, рівень фінансової автономії підприємства достатньо високий.

Загальна величина власного капіталу у грошовому еквіваленті зросла на 114637 тис. грн або на 25,9 %.

Поточних зобов'язання протягом останніх трьох років зросли з 77792 тис грн у 2022 р. до 169151 тис. грн у 2024 р., тобто більше ніж у два рази. Проте питома вага їх суттєво не змінилась у структурі джерел фінансування активів підприємства, і становила 23,31 % у звітному 2024 році.

Слід також відзначити, що три роки поспіль підприємство немає довгострокових зобов'язань перед третіми особами.

Важливу інформацію про діяльність підприємства несе аналіз прибутків підприємства. Прибуток – одне з основних джерел формування фінансових ресурсів підприємства та формування фондів грошових коштів підприємства. За характером діяльності підприємства розділяють прибуток від звичайної діяльності й прибуток від надзвичайних подій [38, 39, 40].

Аналіз прибутку показує ефективність діяльності підприємства, його здатність генерувати доходи, що перевищують витрати, виявляє джерела зростання чи падіння прибутків та оцінює, наскільки раціонально використовуються ресурси (активи, капітал) для отримання фінансового результату. Аналіз прибутку є основою для прийняття управлінських рішень, оцінки фінансового здоров'я та стратегічного планування, оскільки він допомагає розрахувати рентабельність продажів, рентабельність активів, визначити точку беззбитковості та знайти резерви для збільшення прибутку.

Для більш глибокого обґрунтування рівня ефективності виробництва проведемо аналіз рентабельності (таблиця) 2.12. Аналіз проведемо за даними звіту про фінансові результати на основі додатків М, Н, П.

Таблиця 2.5 – Аналіз рентабельності виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 - 2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	576737	849716	1146513	272979	296797
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	472386	702409	903867	230023	201458
3. Вартість капіталу, тис. грн	519560	615864	725556	96304	109692
у т.ч. власного	441768	471865	556405	30097	84540
4. Прибуток до оподаткування, тис. грн	33681	46830	118132	13149	71302
5. Рентабельність, %					
5.1. доходу	5,84	5,51	10,30	-0,33	4,79
5.2. витрат	7,13	6,67	13,07	-0,46	6,4
5.3. капіталу	6,48	7,61	16,28	1,13	8,67
5.4. власного капіталу	7,62	9,92	21,23	2,3	11,31

За даними таблиці 2.12 бачимо, що усі показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства мали позитивне сальдо. Рентабельність підприємства за різними показниками варіювалась від 5,51 % до 21,23 %, що відповідає оптимальним нормативним значенням цього показника.

Так, рентабельність доходу у звітному 2024 р. відносно попереднього 2023 року зросла на 4,79 %. При тому, що прибуток, до оподаткування, за цей самий період зріс більше ніж у два рази, а саме в 2,52 рази.

Рентабельність витрат також мала тенденцію до зростання, зокрема на 6,4 % у 2024 р. у порівнянні із 2023 р.

Рентабельність капіталу це показник, який показує, який відсоток прибутку генерує підприємство на кожну гривню вкладених власниками коштів. Вона зросла на 8,67 %.

При оцінці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства доцільно проводити аналіз елементів операційних витрат, які несе підприємство. Такий аналіз представимо у вигляді таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз елементів операційних витрат ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» за 2022 – 2024 роки

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	433574	618200	813334	42,58	87,59
Витрати на оплату праці, тис. грн	90784	120393	169841	32,61	87,08
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	18199	23850	34283	31,05	88,38
Амортизація, тис. грн	19048	22336	24488	17,26	28,56
Інші операційні витрати, тис. грн	4910	7948	9343	61,87	90,29
Разом	566515	792727	1051289	39,93	85,57

Аналізуючи дані наведені в таблиці 2.13 бачимо, що операційні витрати підприємства за їх елементами мають загальну тенденцію до зростання. Однак, у звітному періоді операційні витрати зростають меншими темпами ніж у попередньому періоді. Так, у 2023 році відносно 2022 року операційні витрати зросли лише на 226212 тис. грн або на 39,93 % в той час, як у 2024 році відносно попереднього 2023 року – на 32,6 %, а відносно базового 2022 року зростання становило 484774 тис. грн або 85,57 %. Динаміку показників операційних витрат за елементами наведено на рисунку 2.4.

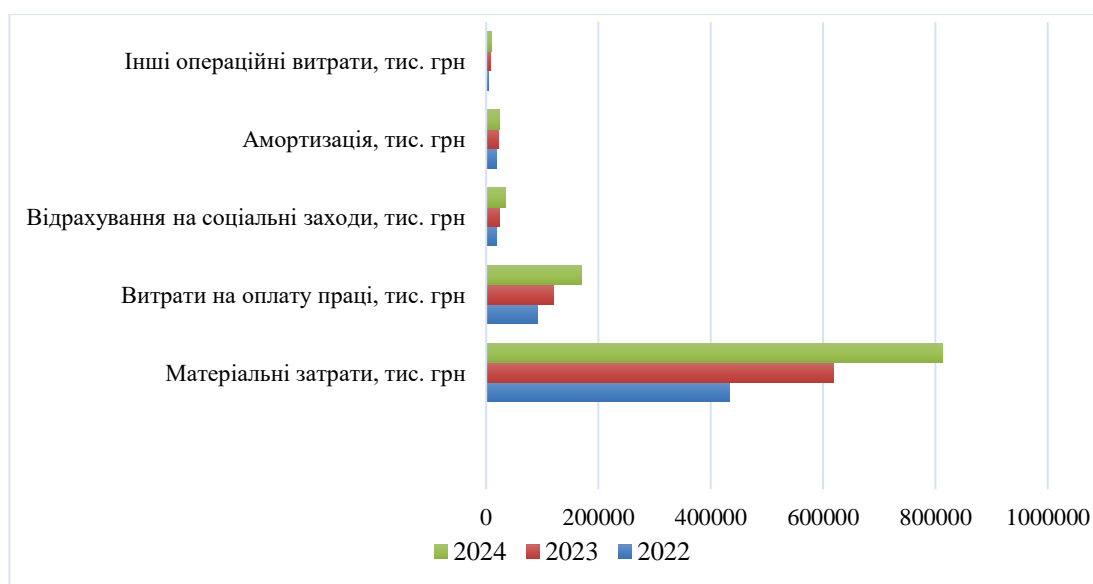


Рисунок 2.4 – Динаміка елементів операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Фінансовий актив, який впливає на ліквідність та фінансовий стан підприємства, є показником потенційного грошового потоку, допомагає оцінити прибутковість та вимагає ефективного управління для забезпечення стабільності бізнесу – це дебіторська заборгованість підприємства. Тому, вона так важлива при проведенні аналізу ефективності виробничо-господарської діяльності підприємством. Аналіз її динаміки і структури на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз динаміки та структури дебіторської заборгованості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Розрахунки з дебіторами	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2024/ 2023 рр.	2024/ 2022 рр.
1 Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги:	45435	4,85	55349	27,67	65111	27,67	17,6	43,3
2 Дебіторська заборгованість за розрахунками:	13941	1,49	42295	21,15	60297	25,6	2,5	332,5
з бюджетом	74	0,01	0	0	0	0	0	0
за виданими авансами	13867	1,48	42295	21,15	60297	25,6	142,56	334,8
3 Інша поточна дебіторська заборгованість	876962	93,66	102341	51,17	109903	46,7	07,39	-88,3
4. Довгострокова дебіторська заборгованість	112	0,01	100	0,05	87	0,03	-13,0	-22,32
Всього	936338	100	199985	100	235311	100	17,7	-74,9

З таблиці 2.14 бачимо, що зменшується величина довгострокової (безнадійної) дебіторської заборгованості, зокрема з 112 тис. грн у 2022 р. до 87 тис. грн у 2024 р. або на 22,3 %.

Позитивним, також є зниження частки «іншої поточної дебіторської заборгованості» з 93,66 % до 46,7 %. Разом, з тим питома вага цієї дебіторської заборгованості залишається доволі високою – майже 50 %. Але уникнути її під

час війни в Україні, внаслідок високого рівня невизначеності і нестабільності, практично неможливо. В грошовому еквіваленті вартість «іншої поточної дебіторської заборгованості» за останні три роки зросла на 12,5 %.

Важливо відзначити, що починаючи з 2023 року у підприємства відсутня заборгованість із розрахунками з бюджетом.

Не менш важливо поряд з аналізом вартості активів підприємства навести аналіз джерел їх покриття, а саме аналіз джерел фінансування активів. Такий аналіз приведемо у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз джерел фінансування активів ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп приросту, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2323/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Власний капітал	441768	85,0	471865	76,6	556405	76,7	06,81	17,92
Довгострокові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-
Поточні зобов'язання	77792	15,0	143999	23,4	169151	23,3	85,11	17,47
Чиста вартість активів	0	0	0	0	0	0	-	-
Всього	519560	100	615864	100	725556	100	18,54	17,81

За даними таблиці 2.15 бачимо, що забезпечення джерел покриття активів здійснюється за рахунок власного капіталу, зокрема на 85,0 % у базовому 2022 році до 76,6 % у звітному 2024 році. Незважаючи на те, що питома вага власного капіталу у структурі джерел фінансування ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» за три останніх роки скоротилася на 8,34 %, загальна величина власного капіталу у грошовому еквіваленті зросла на 114637 тис. грн або на 25,9 %. Поточних зобов'язання протягом останніх трьох років зросли з 77792 тис грн у 2022 р. до 169151 тис. грн у 2024 р., тобто більше ніж у два рази. Проте питома вага їх суттєво не змінилась у структурі джерел фінансування активів підприємства, і становила 23,3 % у звітному 2024 році.

Слід також відзначити, що три роки поспіль підприємство немає довгострокових зобов'язань перед третіми особами.

Важливу інформацію про діяльність підприємства несе аналіз прибутків підприємства. Саме рівень отриманого прибутку визначає рівень рентабельності усіх його активів. Узагальнюючу характеристику показників прибутку підприємства наведемо в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2022/ 2023 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	576737	849716	1146513	47,33	34,93
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	472386	702409	903867	48,69	28,68
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	104351	147307	242646	41,16	64,72
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	529345	789182	1012877	49,09	28,35
Прибуток від реалізації, тис. грн	47392	60534	133636	27,73	120,76
Інші операційні доходи, тис. грн	22668	23837	46042	05,16	93,15
Інші операційні витрати, тис. грн	31960	31250	48369	-2,22	54,78
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	38100	53121	131309	39,43	147,19
Інші фінансові доходи, тис. грн	23	15	13	-34,78	-13,3
Інші доходи, тис. грн	24	34	45	41,67	32,35
Фінансові витрати, тис. грн	680	4420	7741	550,00	75,14
Інші витрати, тис. грн	3786	1920	5494	-49,3	186,15
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	33681	46830	118132	39,04	152,26
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	6252	8728	21588	39,60	147,34
Чистий прибуток, тис. грн	27429	38102	96544	38,91	153,38

За даними таблиці 2.16 бачимо, що три останні роки підприємство не лише отримує чистий прибуток від реалізації продукції, а ще й збільшує його. Так, у звітному періоді незважаючи на зростання величини витрат підприємства (собівартості – на 48,69 %; адміністративні витрати – на 16,4 %; витрати на збут – на 32,7%; інші фінансові витрати – збільшились в 2,9 рази)

величина чистого прибутку підприємства зросла на 58442 тис. грн або на 253,38 % (більше ніж у два рази). Таким чином, можемо констатувати, що підприємницька діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за три останні роки була прибутковою, і показники прибутку щороку зростали.

Предметом дослідження даної кваліфікаційної роботи магістра є виробничо-господарська діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Тому, постає необхідність в оцінці ефективності системи управління нею на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Динаміка основних показників, що характеризують ефективність системи управління виробничо-господарською діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 р.

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023 р. / 2024 р.	2022 р. / 2024 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продуктів, робіт та послуг, тис. грн	576737	849716	1146513	34,93	98,79
Чисельність працюючих, чол.	444	399	443	11,03	-0,23
у т.ч. управлінців, чол.	52	48	39	-18,75	-25,00
Операційний прибуток, тис. грн	104351	147307	242646	64,72	132,53
Загальні операційні витрати, тис. грн	529345	789182	1012877	28,35	91,35
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	90784	120393,3	169841	41,07	87,08
у т.ч. управлінців, тис. грн	886,10	1206,72	1248,00	3,42	40,84
Обсяг реалізації на одного управлінського працівника, тис. грн	11091,1	17702,4	29397,8	66,07	165,06
Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працівників, %	11,7	12,0	8,8	-26,82	-24,83
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	0,98	1,002	0,73	-26,69	-24,72

За даними приведеними в таблиці 2.17 бачимо, що чисельність управлінського персоналу скоротилася на 9 чол. або на 18,75 % в той час, як загальна чисельність персоналу зросла з 399 до 443 чол. або на 11,03 %.

Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2024 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 13 осіб або на 25,0 %.

Обсяг реалізації на одного управлінського працівника збільшився зі 11091,1 тис. грн у 2022 році до 29397,8 тис. грн – у 2024 р. або на 165,06 %.

Таким чином, можна стверджувати, що на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» налагоджена достатньо ефективна система управління підприємством.

Аналіз трудових показників включає вивчення ефективності використання трудових ресурсів та продуктивності праці, що досягається шляхом аналізу даних про чисельність персоналу, його кваліфікацію, фонд робочого часу, обсяги виробленої продукції, а також показників виробітку та трудомісткості. Слід зазначити, що на даний час підприємства подають квартальний звіт з праці за формою 1-ПВ затверджену Держкомстатом України від 25 червня 2021 р. N 135. Наразі, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не подає інформації про рух робочої сили, професійно-кваліфікаційний склад персоналу, формування та використання робочого часу, розподілу працівників за рівнями оплати праці тощо. тому, у повному обсязі не можливо провести глибокий аналіз праці трудових показників, що унеможливорює у подальшому формулювання більш ґрунтовних висновків та пропозицій щодо подальшого покращення управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

На основі отриманої інформації (додатки Р, С) можемо здійснити аналіз зміни показників з праці та заробітної плати на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за останні три роки. Результати розрахунків наведемо у таблиці 2.18.

З наведених у таблиці 2.18 розрахунків бачимо, усі трудові показники мали позитивну динаміку. Проте, головне те, що зростання величини фонду оплати праці зростало не лише за рахунок зростання чисельності персоналу, а й за рахунок зростання розміру середньомісячної заробітної плати.

Таблиця 2.18 – Зміна показників з праці та заробітної плати на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	849716	1146513	296797	34,93
2. Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.	399	443	44	111,03
3. Річна продуктивність праці працівників, тис. грн	2129,61	2588,07	458,46	21,53
4. Денна продуктивність праці працівників, грн.	8190,0	9878,13	1688,13	20,61
5. Годинна продуктивність праці працівників, грн	1023,85	1234,77	210,92	20,6
6. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	120393,3	169841	49447,70	41,07
7. Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	25140	31950	6810	27,1
8. Відхилення у фонді заробітної плати працівників, тис. грн				
8.1 за рахунок чисельності	13273,92			
8.2 за рахунок середньої заробітної плати	36173,78			

Так, зростання фонду оплати праці у звітному 2024 р. на 49447,70 тис. грн або на 41,07 % обумовлене зростанням чисельності персоналу на 44 чол., (13273,92 тис. грн) та зростанням середньомісячної заробітної плати на 6810 грн – обумовило зростання фонду оплати праці на 36173,78 тис. грн.

В розрізі дослідження реалізації соціальної політики доцільно провести аналіз формування та використання фонду оплати праці (таблиця 2.19).

З таблиці 2.19 бачимо, що фонд оплати праці у звітному 2024 р. відносно попереднього 2023 р. зріс на 41,07 %, а у порівнянні із базовим 2022 р. – на 87,1 %.

Структура фонду оплати праці протягом останніх трьох років була незмінною, а саме:

- фонд основної заробітної плати становив 63,0 %;
- фонд додаткової заробітної плати – 35 %;
- величина заохочувальних та компенсаційних виплат становила 2 %.

Таблиця 2.19 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших витрат на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників	90784	120393	169841	132,61	141,07
у тому числі:					
фонд основної заробітної плати	57193,92	75895,1	106999,83	132,70	140,1
фонд додаткової заробітної плати всього	31774,4	42137,55	59444,35	132,62	141,07
з нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	16522,67	21911,53	30911,06	132,61	141,07
премії та винагороди, що носять систематичний характер	6354,88	8427,51	11888,87	132,62	141,07
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	1815,68	2407,86	3396,82	132,61	141,1
з них:					
матеріальна допомога	0	0	0	-	-
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	1488,85	1974,45	2785,39	132,62	141,0
Оплата за невідпрацьований час	10182	11798,51	16644,42	115,88	141,1

Фонд додаткової заробітної плати становить 55,5 % від фонду основної заробітної плати, і на 52,0 % складається із надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз результатів організаційної, виробничої, фінансової, управлінської діяльності, що є основою господарської діяльності підприємства. Більше того було проведено аналіз ефективності використання основних виробничих фондів та оборотних коштів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

В результаті аналізу, було встановлено, що і виробнича і господарська діяльність є результативною. Свідченням цього є постійне зростання величини чистого прибутку, виручки від реалізації продукції, а також достатній рівень рентабельності.

Загалом, величина чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у звітному 2024 році зросла на 34,93 %; валовий прибуток – на 64,72 %; середньооблікова чисельність працівників зросла на 11,03 %; річний ефективний фонд робочого часу – зріс на 11,88 %. Забезпечення джерел покриття активів здійснюється за рахунок власного капіталу, зокрема на 85,0 % у базовому 2022 році до 76,6 % у звітному 2024 році.

Фонд оплати праці у звітному 2024 р. відносно попереднього 2023 р. зріс на 41,07 %, а у порівнянні із базовим 2022 р. – на 87,1 %. Чисельність управлінського персоналу скоротилася на 9 чол. або на 18,75 % в той час, як загальна чисельність персоналу зросла з 399 до 443 чол. або на 11,03 %. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2024 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 13 осіб або на 25,0 %. Обсяг реалізації на одного управлінського працівника збільшився зі 11091,1 тис. грн у 2022 році до 29397,8 тис. грн – у 2024 р. або на 165,06 %.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Напрями удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Дослідження теоретичних основ управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, показало, що виробничо-господарська діяльність є основою функціонування підприємства, і саме від успішності процесу управління залежатиме результативність його діяльності. Нагальна потреба управління виробничо-господарською діяльністю очевидна та передбачає проведення ґрунтового її аналізу, що обумовить запровадження найбільш оптимальних управлінських рішень.

Тому, питання пов'язані з управлінням виробничо-господарською діяльністю підприємства посідає ключове місце в управлінні підприємством, і є однією з основних складових забезпечення його конкурентоспроможності.

Головним критерієм успішності процесу удосконалення управління, зокрема виробничо-господарською діяльністю, є позитивний результат від співвідношення витрат і доходів підприємства, що сприятиме подальшому розвитку підприємницької діяльності суб'єкта господарювання та забезпечуватиме його конкурентоздатність. Тому, завдання удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю підприємства полягає не лише в досягненні позитивних змін у використанні ресурсів підприємства та покращення його функціонування за усіма напрямками його діяльності, а й забезпечення можливості розширення його сфери діяльності.

Для забезпечення ефективності системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства доцільно визначити напрямки діяльності підприємства на які має бути спрямовано цілеспрямований вплив суб'єктів управління на об'єкт управління. У даному випадку, об'єктом

управління будуть виступати напрямки діяльності, що здійснюються під час протікання виробничо-господарської діяльності.

У першому розділі цієї дипломної роботи магістра ми визначили основні процеси, наявні у системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємств за основними загально-економічними функціями управління (див. рисунок 1.3), а саме прогнозування; планування; організація; стимулювання; координація та контроль.

Завдання, що відображають специфіку роботи з певними об'єктами або сферами діяльності підприємства називають спеціальними, і такими що продукують певні види діяльності.

До них відносяться:

- менеджмент, як система загального управління підприємством;
- робота з кадрами;
- маркетингова діяльність;
- інноваційна діяльність;
- фінансова діяльність;
- інвестиційна діяльність;
- робота з визначенням і підтриманням якості продукції, робіт, послуг;
- облікова діяльність та ін..

Загальновідомо, що факторами виробництва є земля, капітал, праця та підприємництво. Виходячи з вищенаведеного пропонуємо визначати напрямки удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства за групами:

- 1) за основними загально-економічними функціями, що мають місце у виробничо-господарській діяльності підприємства;
- 2) за видами діяльності, які проводить підприємство;
- 3) за факторами виробництва (рисунок 3.1).

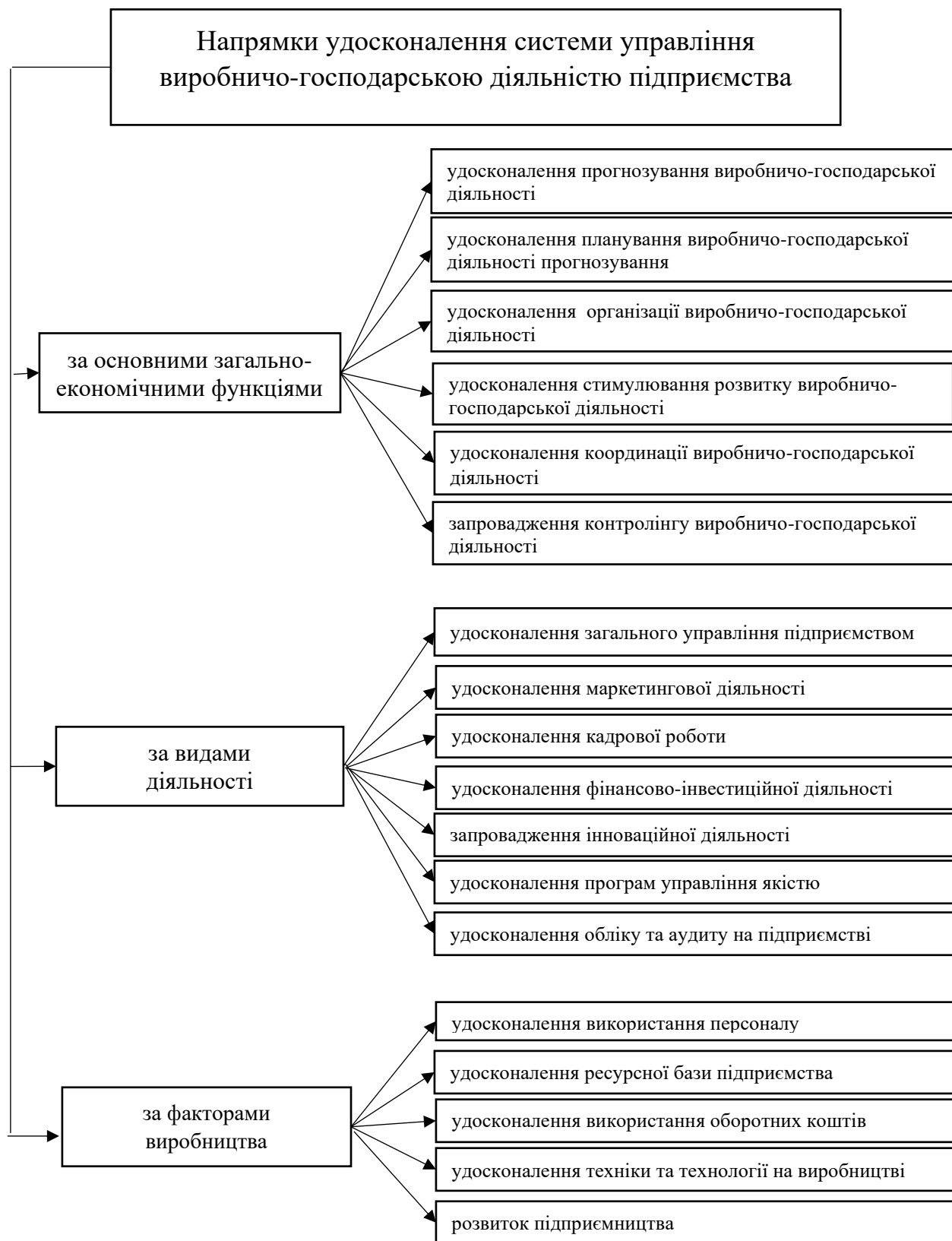


Рисунок 3.1 – Напрямки удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Джерело: складено автором

Таким чином, удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства доцільно проводити за такими напрямками:

1) за основними загально-економічними функціями:

1.1 удосконалення прогнозування виробничо-господарської діяльності – це запровадження комплексне застосування в практичну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» різноманітних методів та прийомів (до прикладу, метод екстраполяції, метод сценаріїв, експертних оцінок, матричного планування та моделювання), які враховують минулі тенденції з урахуванням дії впливу зовнішніх факторів та перенесення тенденцій минулого на майбутнє;

1.2 удосконалення планування виробничо-господарської діяльності прогнозування – можливе шляхом інтеграції результатів прогнозування у планову роботу підприємства, тобто попередньо проведених прогнозів подальшої діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у процес планування його виробничо-господарської діяльності;

1.3 удосконалення управління організацією виробництва – це цілеспрямований вплив на діючу структуру організаційної будови суб'єкта господарювання, шляхом реалізації комплексу заходів для більш раціонального поєднання елементів виробничого процесу (праці, предметів, засобів праці, підприємницької здібності) у просторі та часі з метою підвищення його ефективності, зниження витрат на втрати часу з організаційних причин та вчасної реалізації поставлених завдань. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має достатньо чітку й оптимальну організаційну структуру. Тому на даному етапі пропонувати заходи з її удосконалення не є раціональним. Проте, на майбутнє, слід пам'ятати, що будь які зміни в організаційній структурі підприємства мають враховувати можливі майбутні зміни на ринку будівельних конструкцій;

1.4 удосконалення стимулювання розвитку виробничо-господарської діяльності – комплексне запровадження системи заходів, як матеріальних, так і нематеріальних з метою покращення показників розвитку виробничо-

господарської діяльності. Система заходів стимулювання розвитку виробничо-господарської діяльності має включати:

- можливість впровадження наукових досліджень, дослідно-конструкторських, технологічних та проектних розробок пов'язаних з розвитком виробництва техніки і обладнання, що використовується у діяльності підприємства;

- можливість списання і реалізацію застарілих та надлишкових засобів виробництва на основі пільгового оподаткування;

- можливість спрямування коштів від ліквідації майна спрямувати на оновлення основних фондів виробництва підприємства;

- одержання державної підтримки щодо фінансового оздоровлення, технічного переоснащення та інвестиційної привабливості підприємства;

- стимулювання раціонального використання у процесі виробництва матеріальних ресурсів та енергоносіїв, удосконалення системи управління підприємством;

1.5 удосконалення координації виробничо-господарської діяльності, а саме:

1) впровадження сучасних інформаційних систем, зокрема:

- системи планування ресурсів підприємства (ERP) для автоматизації та інтеграції всіх бізнес-процесів;

- систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для поліпшення комунікації та координації з постачальниками та клієнтами;

2) оптимізація виробничих та логістичних процесів, а саме:

- перегляд та модернізація існуючих процесів для усунення «вузьких місць» та сторонніх / не раціональних операцій;

- застосування принципів Lean Manufacturing (ощадливого виробництва) управління відходів, як правило, скорочення з метою підвищення ефективності підприємства в цілому;

- впровадження сучасних методів управління запасами для запобігання дефіциту або надлишку матеріалів;

3) налагодження високоефективної комунікації та взаємодії, як основи процесу координації, а саме:

- побудова ефективної системи стимулювання колективної праці, що мотивуватиме продуктивну співпрацю між учасниками процесу управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

- регламентація каналів комунікації в системі управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

- проведення регулярних нарад для оперативного обміну інформацією з метою узгодження дій;

1.6 запровадження контролінгу виробничо-господарської діяльності з метою досягнення відповідності між запланованими та фактичними показниками діяльності підприємства, а також забезпечення високої якості продукції, відповідно до раніше встановлених стандартів.

Запровадження контролю управління діяльності підприємства дає змогу здійснити моніторинг та аналіз процесу управління, виявити сильні та слабкі сторони, що, в свою чергу, є основою для подальшого регулювання процесу управління [23].

2) за видами діяльності:

2.1 удосконалення загального управління підприємством, зокрема:

1) використання ефективних управлінських методів:

- застосування методології Agile для гнучкого планування та управління проектами;

- впровадження стратегічного та оперативного планування з чіткими цілями та показниками ефективності

- використання аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень;

2) запровадження стратегічного планування шляхом формулювання генеральної мети, розробки стратегії та тактики для її досягнення;

3) застосування системного підходу до управління діяльністю підприємства виходячи з розуміння управління як системи, що складається з

взаємопов'язаних підсистем (керуючої та керованої) з наявними тісними взаємозв'язками між ними;

4) підбір оптимальної організаційної структури;

5) застосування прогресивних технологій з метою автоматизації процесів управління підприємством, в цілому;

6) визначення ключових показників для оцінки ефективності системи управління підприємством;

2.2 удосконалення маркетингової діяльності підприємства – передбачає оптимізацію його підсистем, таких як: цілепокладання, маркетингових досліджень, аналізу, планування та реалізації дій.

Погоджуємося із думкою Н. Ю. Ширяєвої, в тому що «Керівництву будівельних організацій необхідно переглянути філософію управління і націлитися на «маркетингову» поведінку в конкурентному середовищі, при цьому враховувати: загальні вимоги (облік потреб покупця і споживача; високий рівень економічної підготовки управлінського складу; широкий асортимент продукції; цілі визначає ринок, зовнішнє середовище; пропозиція дещо перевищує попит і має устремління до рівноваги); головна увага – потребам потенційних покупців; наукові дослідження – ринкові процеси і підвищення конкурентоспроможності продукції і будівельної організації; виробничий процес – максимально гнучкий (визначається місткістю ринку і реагує на зміни потреб споживача)» [21, с. 12].

Тому, пропонуємо розробляти на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» маркетингову стратегію, що базуватиметься на принципах 4P (Product, Price, Place, Promotion), а саме: вдосконалення продукту, цінової політики, системи дистрибуції та комунікаційних заходів.

2.3 удосконалення кадрової роботи на підприємстві. Кадри – це головний ресурс підприємства, оскільки формує його трудовий потенціал, і є інтелектуальним капіталом підприємства. Високопрофесійний персонал – це головна передумова успіху підприємства. До основних напрямків удосконалення кадрової роботи на підприємстві слід віднести такі:

– визначення оптимальної потреби підприємства в кваліфікованих кадрах за усіма робітничими місцями та управлінськими посадами, які вже функціонують на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та тими, які планується вводити в експлуатацію;

– досягнення балансу в обороті робочої сили;

– зменшення рівня плинності кадрів;

– раціональне використання робочої сили у часі та просторі, досягнення відповідності між складністю виконуваної праці та професійно-кваліфікаційним рівнем робітника;

– запровадження оцінювання професійних, ділових та особистих якостей працівників на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою запровадження індивідуального підходу до оплати праці, що стимулюватиме зростання продуктивності / результативності їх праці;

– закріплення основних положень кадрової політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у внутрішніх документах підприємства, що істотно покращують умови праці та її оплати у порівнянні із чинним трудовим законодавством України;

– формування високоефективної системи обліку та контролю за кадровими процесами, які відбуваються на підприємстві, зокрема шляхом впровадження автоматизованих систем управління кадрами;

2.4 удосконалення фінансово-інвестиційної діяльності. Погоджуємося із думкою Н. Ю. Ширяєвої, що «Для стабілізації фінансового стану виробничо-господарської діяльності підприємства пропонуються такі заходи: постійний моніторинг фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи; розробка системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі при діагностуванні передкризового фінансового стану підприємства; ідентифікація параметрів фінансової кризи при діагностуванні її настання; дослідження факторів, що провокують виникнення фінансової кризи підприємства та генеруючих загрозу її подальшого поглиблення; оцінка потенційних фінансових можливостей підприємства щодо

подолання фінансової кризи; розробка і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи» [21].

2.5 запровадження інновацій на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які будуть спрямовані на підвищення міцності, довговічності, екологічності та ефективності виробництва, саме:

1) запровадження інновацій у виробничо-господарську діяльність підприємства, зокрема: розробка нових матеріалів, таких як самовідновлюваний бетон з бактеріями, що забезпечує значне збільшення довговічності конструкцій, зниження витрат на ремонт, екологічність завдяки меншим викидам CO₂ та оптимізацію будівельних процесів шляхом зменшення потреби в арматурі та водонепроникних покриттях. Він здатен до автоматичного заповнення тріщин, що виникають у бетоні;

2) застосування інноваційних технологій виробництва залізобетонних виробів, зокрема:

- впровадження автоматизованого зварювання;
- використання 3D-друку для металевої арматури;
- застосування робототехніки для виконання рутинних та небезпечних операцій, таких як зварювання, формування арматурних каркасів та укладання бетонної суміші;

- використання програмного забезпечення для попереднього моделювання нових та оптимізації наявних конструкцій;

- впровадження технології лазерного різання, що дозволить суттєво скоротити відходи виробництва;

- запровадження рециклінгу – технології переробки бетону та залізобетону, що забезпечує можливість їх використання. Цей напрям актуальний як ніколи. З початку війни і дотепер Україна зазнає численних руйнувань в усіх містах, районах і селах. Накопичено величезні обсяги будівельних відходів, зокрема після руйнування будинків та споруд. Сьогодні в Україні проведено експериментальне дослідження за результатами якого було встановлено, що використання старбетону зміцнює конструкції з залізобетону.

2.6 удосконалення програм управління якістю продукції, що забезпечуватиме дотримання стандартів якості і формуватиме резерви до її підвищення, зокрема шляхом:

- 1) запровадження всеохоплюючого управління якістю, що спрямоване на постійне удосконалення діяльності підприємства;
- 2) врахування попиту клієнтів при формуванні обсягів виробництва за номенклатурою та асортиментом, які мають найвищу якість;
- 3) постійний аналіз та оптимізація процесів виробництва залізобетонних виробів та конструкцій, з метою покращення їх якостей;
- 4) залучення всього персоналу до процесів управління якістю на підприємстві;

2.7 удосконалення обліку та аудиту виробничо-господарської діяльності передбачає оптимізацію процесу обліку витрат, калькуляції продукції, встановлення жорсткого контролю за використанням ресурсів шляхом:

- використання методики обліку витрат за усіма видами продукції;
 - вдосконалення калькулювання для більш точного обрахунку собівартості продукції;
 - автоматизація рутинних операції обліку;
 - посилення внутрішнього контролю за використанням усіх видів ресурсів;
- 3) за факторами виробництва:

3.1 удосконалення використання персоналу з метою забезпечення високого рівня продуктивності праці, що включає:

- 1) розвиток персоналу шляхом:
 - запровадження безперервного навчання персоналу, з метою підтримання їх знань на належному рівні, а також набуття нових знань та розвитку трудових навичок;
 - належна організація підготовки та перепідготовки кадрів;
 - формування резерву кадрів на заміщення ключових посад;
- 2) стимулювання та запровадження гідної оплати праці, зокрема:

- формування ефективної системи стимулювання праці для формування високого рівня вмотивованості персоналу до високих показників праці;
- забезпечення залежності оплати праці від результатів праці;
- запровадження програм ефективної адаптації нових працівників;
- формування у персоналу відчуття приналежності до підприємства з метою зменшення плинності кадрів;
- управління трудовим потенціалом ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

3.2 удосконалення ресурсної бази підприємства

1) удосконалення управління ресурсами, що спрямоване на підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, які застосовуються на підприємстві: матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі), трудові (працівники), фінансові ресурси (капітал, кошти);

2) впровадження результатів наукових досліджень з метою оптимізації процесу виробництва та споживання ресурсів;

3) запровадження техніко-економічних та організаційних заходів, що забезпечуватимуть зростання ефективності виробництва при мінімально допустимому споживанні ресурсів;

4) пошук шляхів задоволення потреб споживачів при мінімальних витратах ресурсів;

3.3 удосконалення використання оборотних коштів. Удосконалення управління оборотними коштами передбачає прискорення їх оборотності через оптимізацію виробничих процесів та використання різних фінансових інструментів, що дозволяє вивільнити частину коштів, зокрема за рахунок:

- нормування оборотних коштів;
- запровадження управління запасами, зокрема зменшення надлишкових запасів на складі та прискорення процесу реалізації товарної продукції;
- управління грошовими потоками з метою підвищення оборотності оборотних коштів;
- запровадження ефективного управління дебіторською заборгованістю;

3.4 удосконалення техніки та технології на виробництві, а саме управління технологіями, що спрямоване на підвищення ефективності використання технологій виробництва: обладнання, виробничих процесів, методів обробки матеріалів тощо;

3.5 удосконалення розвитку підприємництва передбачає:

- спрощення порядку ведення обліку та звітності;
- зменшення кількості дозвільних процедур у процесі господарської діяльності та скорочення термінів їх проведення;
- надання фінансової підтримки (кредитування, гарантії, компенсація відсоткових ставок), до прикладу в умовах застосування рециклінгу;
- залучення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до виконання державних та регіональних програм, виробництва продукції для потреб держави.

Погоджуємося із думкою Н. Ю. Ширяєва, що управління розвитком виробничо-господарською діяльністю будівельної організації – це цілеспрямована комерційна діяльність, яка пов'язана з вдосконаленням процесів результативного розв'язання проблем соціального, організаційного, економічного, техніко-технологічного, інших напрямків, що виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, через постійний перегляд стратегій, функцій, структур, за ініціативи каталізатора змін з застосуванням теорії мотивації, досліджень дією, раціональних та інших методів [21, с. 11].

У визначенні пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності слід виокремити диверсифікацію. Погоджуємося із думкою колективу науковців у тому, що диверсифікація – актуальний напрям удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю, зокрема у стратегічній перспективі. Оскільки, підприємницька діяльність є ризикованою через непередбачуваність конкурентного середовища [41, с. 24]. Будівельні підприємства, постійно освоюють нові сегменти ринку для збільшення прибутку, що пом'якшуватиме негативний вплив нестабільного економічного становища. Ринкові умови змінюються, конкуренція на ринках будівельної галузі зростає, тому однотипні

за структурою системи виробничо-господарської діяльності поступово втрачають конкурентоспроможність.

Незважаючи на те, що Україна перебуваючи у стані війни, зазнала величезних руйнувань, і ринок будівельних матеріалів постійно потребує великих обсягів готової будівельної продукції, зокрема залізобетонних виробів та конструкцій, будівельні підприємства повинні постійно диверсифікувати своє виробництво з метою забезпечення високого рівня результативності їх діяльності та забезпечення їх конкурентоздатності. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» уже мало успішний досвід диверсифікації, коли у 2008 році, екструдерної технології з виготовлення попередньо-напружених плит перекриття, фінської компанії «Elematic». У 2013 році лінію німецької фірми «Weiler» по виготовленню залізобетонних попередньо-напружених паль та перемичок. У 2017 році було укладено контракт з австрійською компанією DELTABLOC на виготовлення дорожніх обмежувачів, які уже користуються попитом у автодорожньому будівництві країни. 2018-2021 років на підприємстві проводилася активна робота по розширенню номенклатури виробів для будівництва та ремонту доріг,

Неабияким викликом було започаткування діяльності з деревообробки та виробництво столярних виробів. Це практиці, доводить значимість диверсифікації, і визнання її однією із пріоритетних напрямків управління виробничим процесом. На нашу думку, у напрямку диверсифікації виробничо-господарської діяльності, слід спрямувати на розширення кола партнерів і освоєння нових видів продукції. Якщо на даному етапі розвитку підприємства неможлива диверсифікація за новими видами продукції чи послуг, доцільно звернути увагу на можливість удосконалення технології виготовлення продукції підприємства, зокрема: поєднання різних видів армування, використання різноманітних типів бетону, а також інтеграцію залізобетонних елементів з іншими матеріалами для підвищення міцності та довговічності будівельних конструкцій.

Перспективним напрямком розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може стати багатопрофільна диверсифікація. Багатопрофільна диверсифікація

передбачає не лише виробництво та реалізацію будівельної продукції, а й передбачає здійснення комерційної, торговельної й інвестиційної діяльності.

Погоджуємося із думкою Андрійчук В. Г., що «управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше порівняно з недиверсифікованим. Тут менеджери і спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень [42, с. 584-586].

«Відповідно до економічного і соціального змісту спеціалізації в управлінні її значимість виходить далеко за межі діяльності конкретного аграрного підприємства, тому розробленим має бути механізм регулювання структури виробництва. Мова не повинна йти на практиці про регламентування виробничо господарської діяльності підприємств, а лише про моніторинг, координацію, спрямування їх діяльності у певному напрямі. Для цього мають бути задіяні заходи ринкового регулювання переважно економічного характеру, адже побудова спеціалізованого чи диверсифікованого виробництва має нести у собі мотивацію, яка формується спроможністю отримання економічної, а також за певних умов соціальної вигоди» [41, с. 26].

3.2 Впровадження оцінювання ефективності управління виробничо-господарською діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних основ управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, що було здійснено у першому розділі роботи, та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності, на що спрямований третій розділ цієї роботи. Розрізання цього завдання передбачає визначення рівня ефективності виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Результати

аналізу ефективності виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницьк-залізобетон», проведений у другому розділі цієї роботи, показав, що протягом останніх трьох років виробничо-господарська діяльність була ефективною. Оскільки величина чистого доходу від реалізації продукції та послуг перевищувала сукупні витрати підприємства. Більше того, підприємство провадить успішно фінансово-економічну діяльність, в результаті якої не залучає довгострокових запозичень, і має високий показник фінансової автономії.

У такій ситуації особливо важливим є запровадження таких підходів до управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, які б забезпечували найбільшу ефективність від кожного із запропонованих управлінських рішень. Для визначення рівня ефективності управління виробничо-господарською діяльністю слід застосовувати процедуру оцінки, яка слугуватиме основою для формулювання суджень щодо подальших управлінських рішень.

Запровадження ефективного управління виробничо-господарською діяльністю є беззаперечно критично важливою основою забезпечення успіху підприємницької діяльності будь-якого підприємства, зокрема ТДВ «Хмельницькзалізобетон», оскільки підприємства з високоефективною системою управління апіорі мають конкурентну перевагу на ринку, зокрема будівельних виробів. Здійснення високоефективної виробничо-господарської, на основі ефективного управління нею, дозволяє підприємствам отримувати вищий рівень доходу, менший рівень витрат, конкурентну ціну тощо.

Інструментом вимірювання рівня ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства є процедура оцінювання.

Запровадження комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства дає можливість розробити заходи з підвищення ефективності його діяльності та запропонувати інструментарій аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу, зокрема будівельного підприємства. Особливо це актуально сьогодні, в умовах, обмеженості фінансових ресурсів.

Таким чином, оцінювання ефективності управління – це процес співставлення (порівняння) досягнення поставлених цілей з отриманими результатами та рівнем витрачених усіх видів ресурсів для їх досягнення.

Принципи оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства наведено на рисунку 3.2.

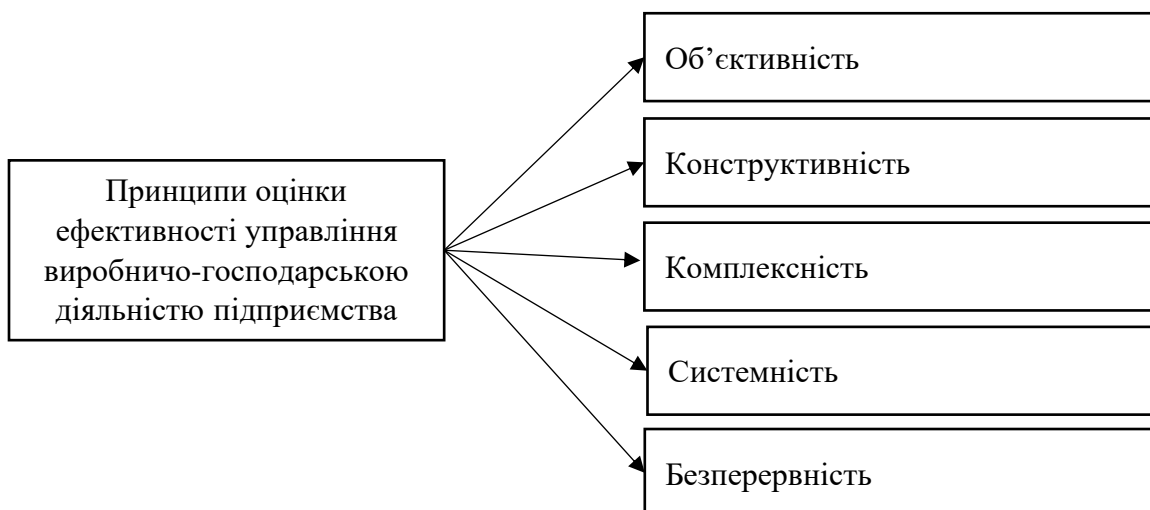


Рисунок 3.2 – Принципи оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

У першому розділі цієї роботи було висвітлено питання теоретико-методологічних основ оцінки ефективності управління, було встановлено, що для запровадження процедури оцінювання будь чого, необхідно визначити етапи проведення даної процедури у логічній послідовності, що виключатиме можливість дублювання управлінських дій. Схему проведення оцінювання ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведемо на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Схема проведення оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства
Джерело: сформовано автором за [31, 43, 44].

Оцінювання ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонуємо здійснювати на основі показників, наведених на рисунку 3.4.

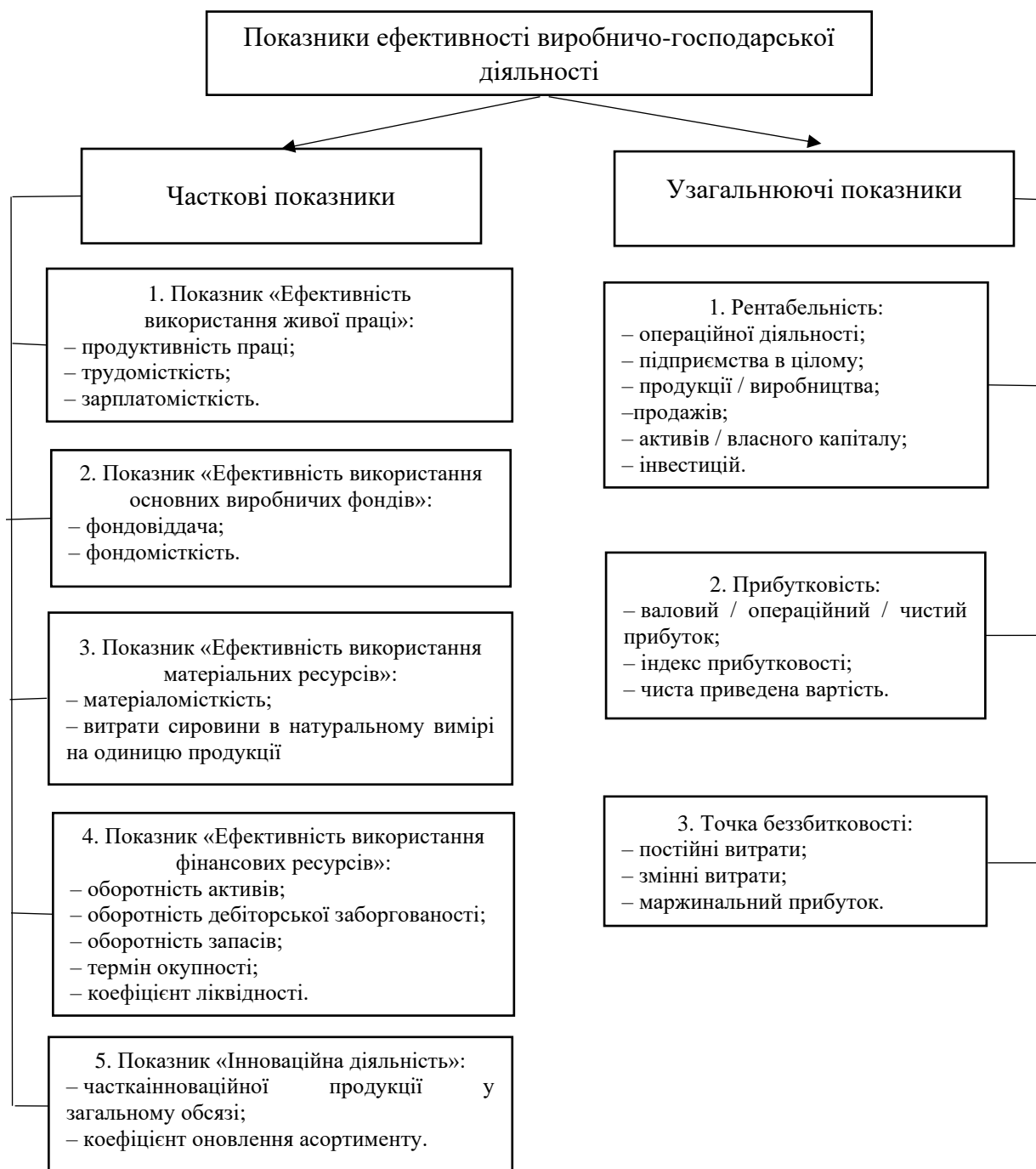


Рисунок 3.4 – Показники оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З рисунку 3.4 бачимо, що кількість критеріїв оцінювання результатів виробничо-господарської діяльності, як в узагальнюючих, так і часткових показниках достатньо велика. Більше того, кожен критерій має власні одиниці вимірювання – натуральні (час, чисельність персоналу, облік витрат матеріалів у т, кг, м тощо); вартісні (грн); індексні величини. До того ж, кожний показник у сукупності показників за якими проводиться оцінювання, зокрема ефективність виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», має різну значимість на формування ефективності діяльності підприємства, а відтак, може бути проранжований із подальшим визначенням рівня його значущості серед інших показників оцінки.

Крім того, кожний критерій, за яким проводиться оцінювання, має різне значення у сукупності критеріїв, що характеризують показник. До прикладу, показник ефективності використання фінансових ресурсів включає такі критерії, за якими відбувається оцінювання: оборотність активів; оборотність дебіторської заборгованості; оборотність запасів; термін окупності; коефіцієнт ліквідності, і кожний з них має свою значимість при оцінці за показником ефективності використання фінансових ресурсів. Більше того, досить часто, зокрема при оцінці якості системи загального управління підприємством, використовуються якісні характеристики оцінювання (добре, задовільно, незадовільно, відмінно тощо), які у подальшому переводяться у бали, і за допомогою матричного методу оцінювання, набувають вигляду індексних величин.

Від так, постає необхідність приведення усіх критеріїв оцінки в межах їх показників привести до одного виду, шляхом адитивного агрегування.

«Адитивне агрегування – це процес об'єднання різнорідних показників (ознак) у єдиний інтегральний індикатор, що базується на принципі «адитивної цінності»: загальна цінність цілого дорівнює сумі цінностей його частин. Для коректного застосування цього методу, якщо показники мають різні одиниці вимірювання (наприклад, гривні, відсотки, бали), їх спочатку необхідно нормалізувати (привести до єдиної шкали, наприклад, від 0 до 1)» [45, с. 103].

За цим методом, складові показника $[x_1, x_2, x_3, \dots, x_m]$ замінюють на їх унормоване значення $[n_1, n_2, n_3, \dots, n_m]$. Нормалізацію показника можна провести за середнім значенням сукупності $[x_1, x_2, x_3, \dots, x_m]$, або шляхом виокремлення для порівняння еталонного значення показника, до прикладу x_e .

Таким чином, інтегральний показник оцінки кожного показника у сукупності критеріїв оцінки набуває вигляду лінійної згортки:

$$I_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} n_{ij} \quad (3.1)$$

де, a_{ij} – вагові коефіцієнти, що визначають значимість j -го показника в інтегральному індексі i -го критерію, за яким оцінюється ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства;

n_{ij} – приведенне до нормативного значення критерії оцінювання x_{ij} .

За концепцією адитивного агрегування, у випадку коли значення інтегрального коефіцієнта досягає одиниці, то усі критерії оцінювання (x_{ij}) набувають «найкращих» значень. Коли значення інтегрального коефіцієнта досягає нуля – тоді всі критерії оцінювання мають «найгірше» значення. Разом з тим, вони завжди перебувають у діапазоні від 0 до 1, і тому, досить легко визначити резерви подальшого зростання ефективності виробничо-господарської діяльності.

Усі вагові коефіцієнти, що визначають значимість j -го показника в інтегральному індексі i -го критерію відповідають таким умовам:

$$0 \leq a_{ij} \leq 1,0 \quad (3.2)$$

$$\sum a_{ij} = 1, \quad (3.3)$$

Питому вагу значимості кожного критерія оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності визначають на основі опитування експертів

(провідних фахівців за кожним із напрямків діяльності підприємства). Для більш об'єктивної оцінки значимості кожного критерію можна застосувати показник середньоквадратичного відхилення.

Після розроблення методології проведення оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності, з обґрунтуванням показників, критеріїв, питомої ваги значущості кожного критерію у сукупності критеріїв показника, визначення нормативного (еталонного) значення кожного критерію оцінки доцільно цей процес автоматизувати. В автоматизованому режимі буде досить просто вносити корективи в процедуру оцінювання, до прикладу за необхідності ввести додатковий показник оцінювання.

Оскільки, отримані розрахункові значення інтегрального коефіцієнта варіюються від 0 (найгірше значення) до 1 (найкраще значення) можна виокремити три рівні результативності виробничо-господарської діяльності підприємства «високий – середній – низький».

Отже, шляхом рівномірного розподілу діапазону значень інтегрального коефіцієнта маємо такі значення рівня результативності:

низький рівень – від 0 до 0,33;

середній рівень – від 0,34 до 0,69;

високий рівень – від 0,7 до 1,0.

Якщо за основу інтегрального коефіцієнта взяти ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, доцільно перейти до попарного співставлення оціночних показників що характеризують окремо ефективність виробничої діяльності і окремо ефективність господарської діяльності (див. рисунок 1.2).

Таким чином, отримуємо дев'ять варіацій попарного оцінювання показників, що характеризують ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Наочне представлення результатів оцінки за обрахунком інтегрального коефіцієнта наведено на рисунку 3.5.

Оцінка ефективності виробничої діяльності	високий (0,7 – 1,0)	ВН	ВС	ВВ
	середній (0,34 – 0,69)	ВС	СС	СВ
	низький (0 – 0,33)	НН	НС	НВ
		низький (0 – 0,33)	середній (0,34 – 0,69)	високий (0,7 – 1,0)
Оцінка ефективності господарської діяльності				

Рисунок 3.5 – Матриця оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

Джерело: сформовано за [45, 46].

На рисунку 3.5 стрілочками показано вектор руху до найкращого поєднання результативних показників, зокрема високого рівня ефективності виробничої і господарської діяльності підприємства. Усе, що знаходиться у зоні досяжності рівня «ВВ» (усі проміжні етапи до досягнення рівня «ВВ», до прикладу від «НС» до «СВ») є резервами удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Кінцевою метою проведення оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є визначення ключових показників в роботі підприємства від яких, ї залежить ефективність його діяльності, конкурентоспроможність та конкурентоздатність в довгостроковій перспективі. Досить часто при достатньо високих показниках ефективності використання основних виробничих фондів, оборотних коштів та інших підприємству не вдається забезпечити високих показників рентабельності, оскільки система менеджменту, так зване загальне управління, підприємства залишає бажати кращого. Тому, оцінювання має охоплювати усі напрямки

діяльності і бути всеохоплюючим, систематичним, комплексним, об'єктивним і конструктивним. Саме в результаті оцінювання ми отримуємо найбільш повну і точну інформацію за кожним із напрямків господарської діяльності та кожною складовою виробничого процесу про сильні та слабкі сторони усієї виробничо-господарської діяльності підприємства. І слід, визнати, що саме управлінські рішення є рушійною силою забезпечення високоефективної діяльності підприємства, оскільки саме вони дозволяють визначити:

- 1) пріоритетні напрямки діяльності підприємства;
- 2) найбільш ефективно розподілити ресурси підприємства;
- 3) забезпечити контроль за виконанням поставлених завдань.

За результатами оцінки виробничо-господарської діяльності можна:

1) визначити негативний вплив дестабілізуючих чинників та своєчасно розробити заходи щодо мінімізації їх впливу;

2) розробити власну унікальну, для потреб саме ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» програму підвищення ефективності його виробничо-господарської;

3) розробити організаційно-економічний підхід щодо більш раціонального (оптимального в наявних умовах) впливу на підвищення ефективності управління витратами, досягнення планових показників прибутку, рентабельності тощо.

Отже, оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності є своєрідним узагальнюючим показником вдалого чи невдалого управління цією діяльністю.

Розроблена, і запропонована до впровадження на ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» методика оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності передбачає проведення глибокого усебічного аналізу його виробничої та господарської діяльності, за результатами якого можна визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та резерви подальшого удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Вона дозволяє зрозуміти, наскільки успішно підприємство досягає своїх цілей, порівнюючи отримані результати з витраченими ресурсами, щоб забезпечити сталий розвиток.

Забезпечити ефективність виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна шляхом застосування таких систем управління, як: Corporate Performance Management, Supply Chain Management та Human Resource Management.

Corporate Performance Management, що дозволяє автоматизувати ключові фінансові та управлінські процеси, такі як бюджетування, планування, звітність та аналіз. За результатами використання можливе: покращення процедури прийняття управлінських рішень; підвищення конкурентоспроможності підприємства; досягнення стратегічних цілей шляхом кращого використання ресурсів.

Supply Chain Management, що дає змогу запровадити комплексну систему планування, управління та координації всіх процесів від постачання сировини до задоволення потреб кінцевого споживача, а саме: закупівлі, виробництва, логістики, складування та доставки, з метою максимізації ефективності, зниження витрат, покращення якості та задоволення потреб клієнтів. Це стратегічний підхід, що інтегрує всі ланки в єдину мережу, часто з використанням цифрових технологій та аналітики.

Результат від впровадження – створення цілісної, ефективної, гнучкої мережі, що забезпечує своєчасну доставку продукції до споживача, мінімізуючи витрати та ризики, та підвищуючи загальну цінність для бізнесу.

Human Resource Management дає можливість дозволяє підприємству стратегічно управляти його персоналом, від підбору, адаптації та навчання до стимулювання продуктивної праці. Ця система дозволяє в автоматизованому режимі провести оцінку ефективності праці персоналу, зокрема управлінського, з метою підвищення загальної продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому.

3.3 Запровадження контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємстві

Контролінг діяльності підприємства – це комплексна, орієнтована на майбутнє система підтримки менеджменту, яка забезпечує інформаційно-аналітичну базу для планування, координації, контролю та прийняття ефективних управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей компанії. Він охоплює збір даних, аналіз відхилень від планів, внутрішній аудит та консалтинг, функціонуючи як механізм саморегулювання, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати курс розвитку підприємства.

Організація контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємстві повинна базуватися на відповідних методичних рекомендаціях щодо його проведення [47, с. 124].

Контролінг виробничо-господарської діяльності підприємства варто здійснювати в рамках загального контролінгу підприємства, а його цілі та завдання повинні відповідати класичним цілям та завданням контролінгу. Натомість оцінка результатів контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства є основою для прийняття управлінських рішень.

Запровадження контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємстві дозволяє:

- забезпечити досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства;
- надання керівництву своєчасної та достовірної інформації для прийняття рішень;
- підвищити ефективність функціонування всіх підрозділів та процесів;
- створити механізм зворотного зв'язку та саморегулювання в системі управління.

Для більш ефективного управління виробничо-господарською діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» контролінг має виконувати такі функції:

- 1) інформаційного забезпечення, шляхом збору, систематизації та аналізу даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- 2) планування, а саме: підтримка розробки планів (стратегічних, тактичних, операційних);
- 3) контролю, шляхом моніторингу виконання планів, виявлення відхилень від планових чи нормативних значень, аналіз причин та розробка заходів реагування;
- 4) аналізу – через оцінку ефективності діяльності, розрахунок показників виробничо-господарської діяльності підприємства, прогнозування.
- 5) координації, а саме узгодження діяльності різних структурних підрозділів;
- б) внутрішнього консалтингу, шляхом надання рекомендацій загального менеджменту.

Контролінг ширший за традиційний контроль; він не лише перевіряє, але й аналізує, планує та прогнозує, орієнтуючись на майбутній розвиток, а управлінський облік є лише інформаційною складовою контролінгу.

На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно запровадити контролінг виробничої та господарської діяльності.

Контролінг виробничої діяльності, доцільно запроваджувати, як інтегровану систему підтримки управління, що охоплює планування, облік, контроль, аналіз та інформаційно-аналітичне забезпечення, спрямована на моніторинг ефективності виробничих процесів, порівняння планових та фактичних показників, виявлення відхилень та надання керівництву даних для прийняття оперативних і стратегічних рішень з метою досягнення цілей підприємства. Він забезпечує своєчасну реакцію на проблеми, оптимізацію ресурсів та довгостроковий розвиток, охоплюючи весь цикл управління виробництвом.

Контролінг виробничої діяльності спрямований на досягнення цілей підприємства та його розвиток. Він об'єднує різні сфери управління (виробництво, фінанси, маркетинг). Дозволяє виявляти проблеми на ранніх

стадіях та запобігати серйозним наслідкам. Сприяє ефективному використанню ресурсів та довгостроковому плануванню.

Таким чином, контролінг виробничої діяльності є не просто контролем, а комплексною системою управління, що підтримує прийняття рішень на всіх рівнях для забезпечення ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Контролінг господарської діяльності – це комплексна, саморегульована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівництва для досягнення стратегічних цілей підприємства через планування, контроль, аналіз та координацію всіх функціональних сфер, забезпечуючи постійне порівняння планових і фактичних показників, виявлення відхилень та вчасне прийняття управлінських рішень.

Він ширший за традиційний контроль, оскільки орієнтований на майбутній розвиток, пошук нових можливостей та ефективне управління процесами, а не лише фіксацію результатів. Для нього характерні всі ознаки контролінгу та основних функцій, що на нього покладаються.

Запровадження контролінгу господарської діяльності дозволить: досягнути місії та реалізувати стратегічні цілі підприємства; забезпечити підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, оздоровлення підприємства; виявити ризики та недоліки в системі управління на початкових етапах прийняття управлінських рішень; сприяти пошуку нових ресурсів та векторів розвитку бізнесу.

Здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства повинно відбуватися на основі попередньо сформованого методичного підходу, що відображає зміст поставлених завдань, результати їх виконання та основні методики, що використовувалися в ході вирішення поставлених завдань

Рекомендації розроблені у третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий опис заходу	Очікуваний результат
1	Визначено ключові напрями удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства	Оптимізація всіх складових системи управління виробничо-господарською діяльністю (планування, організації, стимулювання, контролю) на основі впровадження сучасних методів, інструментів, технологій управління	Підвищення ефективності результатів виробничо-господарської діяльності, зниження витрат, зростання прибутковості та рівня конкурентоспроможності підприємства
2	Впровадження оцінювання ефективності управління виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розроблено методичні підходи та практичні рекомендації до оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі концепції адитивного агрегування	Дозволяє визначити ступінь раціональності використання ресурсів (праці, капіталу, матеріалів тощо) для досягнення максимального результату, виявити слабкі місця в управлінні, спрогнозувати розвиток, а також прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення продуктивності та прибутковості підприємства.
3	Застосування таких систем управління, як: Corporate Performance Management, Supply Chain Management Human Resource Management.	Автоматизація ключових фінансових та управлінських процесів (бюджетування, звітність та аналіз, планування). Запровадження комплексної системи планування, управління та координації всіх процесів. Стратегічне управління персоналом – від підбору, адаптації та навчання до стимулювання продуктивної праці.	Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досягнення стратегічних цілей шляхом кращого використання ресурсів. Створення цілісної, гнучкої мережі, що забезпечує раціональну логістику та підвищує загальну цінність підприємства. Дозволяє автоматизовано провести оцінку персоналу, з метою підвищення загальної продуктивності праці.
4	Запровадження контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємстві	Інтеграція планування, обліку, аналізу, контролю та інформаційної підтримки управлінських рішень	Забезпечить ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, шляхом виявлення проблем та коригування дій для досягнення стратегічних цілей; оптимізацію ресурсів; підвищення ефективності використання ресурсів; зменшення витрат та підвищення прибутку.

Висновки до третього розділу

За результатами дослідження проведеного у третьому розділі, стає зрозумілим той факт, що ефективне управління є основою успішного функціонування і розвитку будь якого підприємства. Таким чином, управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є елементом формування концепції стратегічного управління, що обумовлює його фінансову автономію, високу ліквідність, нарощування виробничої потужності, а отже й високий рівень його конкурентоспроможності.

З метою подальшого удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було визначено ключові напрями удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Удосконалення управління за цими напрямками дозволить підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності, забезпечити зниження витрат, зростання прибутковості та рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має стати основою до більш повного використання його внутрішніх резервів та розробки системи заходів щодо підвищення результативності, як виробничої, так і господарської діяльності.

Запровадження контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємстві, шляхом інтеграції процесів планування, обліку, аналізу, контролю та інформаційної підтримки управлінських рішень, дозволить забезпечити ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

ВИСНОВКИ

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено дослідженню теоретичних основ управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, а саме: встановленню сутності, функцій та завдань управління виробничо-господарською діяльністю підприємства; системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства; методичні підходи до оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

За результатами дослідження теоретичних основ управління виробничо-господарською діяльністю підприємства сформульовано узагальнення, що містять елементи наукової новизни, зокрема:

1) одержало подальший розвиток трактування сутності поняття «система», під яким слід розуміти сукупність взаємопов'язаних між собою певних елементів, явищ та процесів із планомірним розташуванням і взаємним зв'язком їх частин, які утворюють єдине ціле;

2) запропоноване власне визначення поняття «система управління виробничо-господарською діяльністю підприємства» – це сукупність способів, методів, прийомів здійснення цілеспрямованого впливу управлінців усіх рівнів на процес здійснення операційної, фінансової, інвестиційної, маркетингової, логістичної та інших видів діяльності підприємства, у їх планомірному розташуванні і взаємозв'язку, що утворюють єдине ціле;

3) запропоновано доповнити загальновідомі методи управління (економічні, організаційні, соціально-психологічні) групою виховних методів.

Другий розділ кваліфікаційної роботи магістра присвячено аналізу результатів виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Висвітлення загальної характеристики діяльності підприємства дозволило усвідомити роль ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у розвитку Подільського регіону, масштаб його виробничо-господарської діяльності підприємства; ринок

контрагентів; обсяги виробничих потужностей та історію становлення та розвитку з дня його заснування.

Аналіз результатів виробничої діяльності підприємства показав, що протягом останніх трьох років операційна діяльність підприємства за усіма видами продукції була результативною, про що свідчать показники рентабельності.

Аналіз результатів ефективності фінансово-економічної та управлінської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав, що господарська діяльність підприємства була успішною. Підтвердженням цього є високий рівень фінансової автономії підприємства протягом останніх трьох років.

У третьому, проєктно-рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме:

по-перше, визначено ключові напрями удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, як комплексного процесу оптимізації всіх складових системи управління виробничо-господарською діяльністю (планування, організації, стимулювання, контролю) на основі впровадження сучасних методів, інструментів, технологій управління. Це дозволить забезпечити підвищення ефективності результатів виробничо-господарської діяльності, зниження витрат, зростання прибутковості та рівня конкурентоспроможності підприємства;

по-друге, запропоновано впровадження оцінювання ефективності управління виробничо-господарської діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для цього нами було розроблено методичні підходи та практичні рекомендації щодо оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі концепції адитивного агрегування. Це дозволить визначити ступінь раціональності використання ресурсів (праці, капіталу, матеріалів тощо) для досягнення максимального результату, виявити слабкі місця в управлінні, спрогнозувати розвиток, а також прийняти

обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення продуктивності та прибутковості підприємства;

по-третє, запропоновано здійснювати управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі таких систем управління, як: Corporate Performance Management, Supply Chain Management, Human Resource Management. Застосування цих систем передбачає: автоматизацію ключових фінансових та управлінських процесів, таких як: бюджетування, планування, звітність та аналіз; запровадження комплексної системи планування, управління та координації всіх процесів; реалізацію стратегічного управління персоналом – від підбору, адаптації та навчання до стимулювання продуктивної праці. В результаті ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зможе: підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства; досягти стратегічних цілей шляхом кращого використання ресурсів; створити цілісну, ефективну, гнучку мережу, що забезпечує раціональну логістику та підвищує загальну цінність підприємства; провести в автоматизованому режимі оцінку ефективності праці персоналу, зокрема управлінського, з метою підвищення загальної продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Виробнича діяльність – це. URL: <https://surl.lu/hkmync> (дата звернення 10.11.2025).
2. Manufacturing activity. General Multilingual Environmental Thesaurus. URL: <https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/5005> (дата звернення 10.11.2025).
3. Виробнича діяльність підприємства: сутність та форми організації. URL : <https://studall.org/all3-37734.html> (дата звернення 9.11.2025).
4. Короткова К. О Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2021. № 4. С. 29-34.
5. Виробнича діяльність людини. Отримання знань. URL: <https://surl.li/zeheog> (дата звернення 10.11.2025).
6. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». Редакція від 09.01.2025. Документ № 4196-IX. URL: <https://surl.li/ykusml> (дата звернення 15.11.2025).
7. Податковий Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://surl.li/qqxrkq> (дата звернення 10.11.2025).
8. Господарський кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://surl.li/pgdcgv> (дата звернення 10.11.2025).
9. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Редакція від 01.06.2000 № 1775-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14#Text> (дата звернення 10.11.2025).
10. Аграрне право України : підручник / За ред. О. О. Погрібного. Київ : Істина, 2007. 448 с. URL: <https://surl.li/gwqhwi> (дата звернення 10.11.2025).
11. Матвійчук Л. О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «господарська діяльність підприємства». *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 12, Ч.2. С. 14-18.

12. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сутність і перспективи. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 309 с.

13. Жушман В. П. Аграрне право та законодавство України : навч.-практ. посібн. Харків : ТОВ «Одіссей», 2003. 448 с.

14. Коновал В. В. Стратегічне управління підприємствами легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2011. № 2. Т. 2. С. 61-64.

15. Кугук І. О. Управління виробничо-господарською діяльністю промислового підприємства: теоретичний аспект. *Економіка АПК*. 2010. № 3. С. 29-32.

16. Кулаков В. І. Еволюція поглядів на управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету* 2011. № 5. Т. 1 С. 212-216. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/212-216.pdf (дата звернення 9.11.2025).

17. Рега М. Г. Сутність виробничо-господарської діяльності підприємств України. *Кримський економічний вісник*. 2013. № 1. С. 23-25.

18. Семенов Г. А., Семенов А. Г. Організація та планування господарської діяльності підприємства : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2001. 174 с.

19. Тюхтій М. П., Піскунова А. О. Комплексний підхід до аналізу виробничо-господарської діяльності підприємств машинобудування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 6 –2 (12). С. 23-27.

20. Чукіна І. В. Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств : теоретичний аспект. *АГРОСВІТ*, 2014. № 5. С. 76-80.

21. Ширяєва Н. Ю. Управління розвитком виробничо-господарської діяльності будівельної організації. *Technology audit and production reserves*. 2012. № 4/2(6). С. 11-12.

22. Хобта В. М., Солодова О. А., Кравченко С. І. Формування господарських рішень : монографія. Донецьк : Каштан, 2003. 416 с.
23. Ващенко А. А. Ефективність виробничо-господарської діяльності в механізмі управління промисловими підприємствами. *Економіка промисловості*. Економічний вісник. 2014. № 1. С. 80-87.
24. Zody Richard E. An Overview on Credentialing / Zody Richard E // *Public Budgeting & Finance*. 1998. Vol. 18. 40-48 pp.
25. Феєр О. В. Теоретичні підходи до управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2017. №11-12 [72]. С. 140-144.
26. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Федуняк І. О. Система управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024, № 1(50). С. 70-76.
27. Поняття системи. Системи статичні, динамічні і ті які розвиваються. URL: <https://surl.lu/fzaqjn> (дата звернення 9.10.2025).
28. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад.: голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь: ВТ «Перун», 2001. 1440 с. URL: <https://surl.li/tgmoko> (дата звернення 9.10.2025).
29. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 355 с.
30. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
31. Сахацький М.П., Казанджі А. В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*., 2017, Випуск 1. С. 135-141. URL: <https://surl.li/sfwagi> (дата звернення 9.10.2025).
32. Дмитренко Г. Мотивація і оцінка персоналу : навч. посібн. Київ : МАУП, 2002. 245 с.
33. Критерій. URL: <https://surl.li/qoodzt> (дата звернення 9.10.2025).

34. Глумачний словник української мови. URL: <https://surl.li/fcbvmp> (дата звернення 9.10.2025).

35. Кравченко О. А., Ільницький В. В., Ульяновський О. І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3. С. 29-35.

36. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL : <https://www.hzb.com.ua/about> (дата звернення 10.10.2025).

37. Акредитована випробувальна лабораторія ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL : <https://hzb.com.ua/about/labaratory> (дата звернення 10.10.2025).

38. Лазебник Л. Л., Гурочкіна В. В., Слюсарєва Л. В. Економіка підприємства. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 426 с.

39. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

40. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посібн. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.

41. Чукіна І. В., Коваленко Г. О., В. О. Жмуденко. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо господарської структури аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 6. С. 21-26.

42. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 624.

43. Нечипорук А. А., Таранич О. В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104> (дата звернення 9.11.2025).

44. Чукіна І. В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю. *Економічний аналіз*. 2014. № 3. Т.15. С. 230-236.

45. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*, 2024. Вип. 43. С. 88-114.

46. Гарват О. А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Хмельницький національний ун-т. Хмельницький, 2005. 20 с.

47. Мочона Л. Г. Методичний підхід до контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7, частина 2. С. 124-129.