

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління ефективністю підприємства

Назва теми

(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент

Назва

Шифр ДРМН.19120.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу, група МН-19-1

Шифр

Підпис

Яна ГРОХОЛЬСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент

Науковий ступінь, звання

Підпис

Ольга ОСТАПЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту

Підпис

Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

та адміністрування

_____ 2023 р.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____ 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	травень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Грохольська Я.В. Управління ефективністю підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота магістра: 66 с., 15 рисунків, 16 таблиць, 21 джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕНЕДЖМЕНТ.

Досліджено теоретико-методичні основи управління ефективністю підприємства. Розглянуто сутність поняття «ефективність підприємства». Розглянуто методи оцінювання ефективності діяльності підприємства. Досліджено зарубіжний досвід ефективності управління підприємством.

Представлено загальну характеристику ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Здійснено оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства. Виконано аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Запропоновано напрями вдосконалення управління ефективністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Здійснено аналіз ефективності діяльності підприємства. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

підпис

дата

_____ 2023 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність поняття «ефективність підприємства».....	7
1.2 Методи оцінювання ефективності діяльності підприємства.....	10
1.3 Зарубіжний досвід ефективності управління підприємством.....	14
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	17
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	17
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства.....	23
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	28
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	35
3.1 Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	35
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.....	41
ВИСНОВКИ.....	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

На сучасному етапі, коли Україна в умовах інтеграції до міжнародного економічного комплексу, особливо враховуючи поточні процеси, виникають нові завдання, вирішення яких є неможливим при використанні старих підходів та методів до управління ефективністю підприємства.

Управління ефективністю підприємства необхідно розглядати у вигляді системи, яка може бути успішною лише за умови узгодженості її компонентів, програм мотивації, правильного вибору методів управління та механізму управління ефективністю підприємства. Варто відмітити, що управління ефективністю в період кризи, коли багато підприємств знаходяться в стадії виживання, виконує важливу функцію, оскільки реалізує сам процес управління та визначає форму відносин із зовнішнім середовищем підприємства.

Забезпечення ефективності діяльності є одним із основних завдань підприємства будь-якої сфери господарювання. У сучасних умовах управління процес виконання поточного завдання стає складним через вплив множини зовнішніх та внутрішніх факторів, які сприяють збільшенню витрат та зниженню доходів підприємств.

Багато зарубіжних вчених вивчали проблеми управління ефективністю підприємства. Серед таких наукових праць варто виділити дослідження таких науковців: Т.Пітерс, Р.Беннет, Дж.К.Лафта, О.Рац, Р.С.Каплан, В.Д.Шапіро, Д.П.Нортон, та інші. Українські науці також приділяють все більше уваги цій проблемі, зокрема: А.Гончарук, Т.Говорушко, Н.Климаш, А.Куценко, Г.Куденко, І.Тадика та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо ефективності діяльності підприємства.

Завданням дослідження є:

- визначити сутність поняття «ефективність підприємства»;

- розглянути основні методи оцінювання ефективності діяльності підприємства;

- проаналізувати зарубіжний досвід ефективності управління підприємством;

- ознайомитись з діяльністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» характеристика та здійснити аналіз фінансово-економічних показників підприємства;

- здійснити оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства;

- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства;

- провести аналіз ефективності діяльності підприємства;

- надати рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

В процесі написання дипломної роботи були використані наступні методи: порівняння, узагальнення, логічний, графічний.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «ефективність підприємства»

Ефективність - це показник, що представляє собою взаємозв'язок у виробництві в напрямку економії сукупних витрат матеріальної і живої праці з метою отримання позитивного результату в кінцевому підсумку.

Ефективність оцінює результати між отриманими результатами та витратами підприємства.

Ефективність роботи підприємства є одним з найважливіших показників на етапі дослідження та аналізу роботи підприємства.

На сьогодні не існує статочного тлумачення цього поняття. В таблиці 1.1 представлено визначення поняття ефективності різними вченими. Таким чином, ефективність – це досягнення максимального результату роботи підприємства за рахунок мінімальних витрат.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ефективність»

Науковець	Визначення
Мочерний С. В. [1]	Здатність приносити результат процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату витрат, які забезпечили цей результат.
Череп А. В., Стрілець Є. М. [2]	Співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, при якому отримують вартісні показники ефективності виробництва.
Шпинко О. [4]	Комбінація ресурсів, що дозволяє досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами.
Макаровська Т. П., Бондар Н. М. [3]	Відсутність витрат, або таке використання ресурсів, яке забезпечує максимально можливий рівень задоволення за даних факторів виробництва та технології.

Однією з вагомих проблем, яка лежить в основі важливості поняття «ефективності», є обмеженість ресурсів підприємства, оскільки бажання людства необмежені, а ресурси – обмежені, як правило. Важливим фактором, який спонукає до ефективного виробництва, є бажання керівництва постійно покращувати результати своєї роботи.

Для визначення ефективності роботи підприємства використовується багато методів та підходів. В дослідженні пропонується користуватись одним із найбільш простих і досить поширеним методом:

$$F = \frac{E}{P} \quad (1.1)$$

де E – ефективність або результат;

P - витрати або ресурс.

Класифікація поняття «ефективності діяльності підприємства» також є різною, науковці виділяють поділ цього поняття за різними класифікаційними ознаками. Детальніше класифікація поняття «ефективності діяльності підприємства» представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація ефективності діяльності підприємства

Класифікація поняття «ефективності»	
В залежності від результатів роботи підприємства	
Економічний ефект	Розраховується в вартісному вираженні за допомогою кінцевих та проміжних результатів роботи підприємства (собівартість продукції, продуктивність праці персоналу, прибуток, фондомісткість, матеріаломісткість, трудомісткість тощо)
Соціальний ефект	Вона спрямована на поліпшення умов праці, підвищення рівня життя, підвищення заробітної плати, зменшення плинності кадрів тощо.
Соціально-економічний	Отримання найбільшого економічного ефекту при дотриманні соціальних показників.

Продовження таблиці 1.2

В залежності від місця отримання ефекту	
Локальний ефект	Результат виробничо-господарської діяльності підприємства
Народно-господарський ефект	Порівняння результатів з результатом впроваджень до витрат на розроблення, виробництво та споживання
В залежності від ступеня збільшення ефекту	
Початковий ефект	Після впровадження у підприємство економічних, технічних, організаційних заходів
Мультиплікаційний ефект	Повторення та зростання початкового ефекту
В залежності від мети визначення	
Абсолютний ефект	Розмір, отриманий підприємством за певний період часу
Ефект порівняння	Порівняння всіх можливих варіантів і вибір найбільш гідного

Оскільки підприємство є відкритою системою і діє в рамках законодавства нашої країни, проблему ефективності можна розглядати з різних поглядів. Ефективність, як економічна категорія, має низку різновидів:

- економічна ефективність – це порівняння витрат і результатів діяльності підприємства з цілями та інтересами його учасників, має грошове вираження.
- екологічна ефективність – це співвідношення витрат і екологічних результатів щодо інтересів держави та суспільства.
- соціальна ефективність- це співвідношення витрат та соціальних результатів щодо результатів діяльності підприємства, а також соціальним інтересам держави.
- тощо.

Таким чином, діяльність підприємства безпосередньо залежить від рівня його ефективності та факторів, які впливають на ефективність. Існує багато трактувань визначення поняття «ефективності» діяльності, а також багато шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.2 Методи оцінювання ефективності діяльності підприємства

Ефективність підприємства складається з ефективностей управління окремих функціональних його підсистем: маркетингова діяльність, трудові ресурси, фінансові ресурси, виробничі ресурси, матеріально-технічна система тощо. Ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки збалансовано здійснюється управління всіма підсистемами об'єкта господарювання на рівні його загального управління.

Ефективність управління підприємством досліджується в контексті стратегічного, а також оперативного менеджменту. Також одним із напрямків підвищення ефективності управління є поєднання окремих систем підприємства (рис. 1.1).

Проценко В.М. вважає, що: «ринкова економіка передбачає формування механізмів ефективного управління економічною поведінкою підприємств, за яких підприємства досягають позитивних фінансових результатів, зміцнюють свої конкурентні позиції, орієнтуються на ініціативу та інновації, швидко та гнучко реагують на зміни ринку» [5].

Економічна поведінка підприємства як цілісна система включає поєднання коротко- та довготермінових цілей. Відповідно до цього трактування: «ефективність господарської діяльності підприємства має полягати в забезпеченні повного циклу господарювання, забезпеченні його не тільки матеріальними, а й трудовими ресурсами» [5].

Розглядають низку підходів до визначення ефективності управління підприємством. Занозовська О.Г. вважає, що: «ефективність підприємств будь-якої сфери діяльності прямо і опосередковано залежить від підбору і розстановки кадрів. Це класичний управлінський підхід. У зв'язку з цим, зростають вимоги до персоналу, а зусилля підприємства спрямовуються на створення умов для найбільш повної віддачі працівників на робочому місці, інтенсивного розвитку їхнього потенціалу» [6].

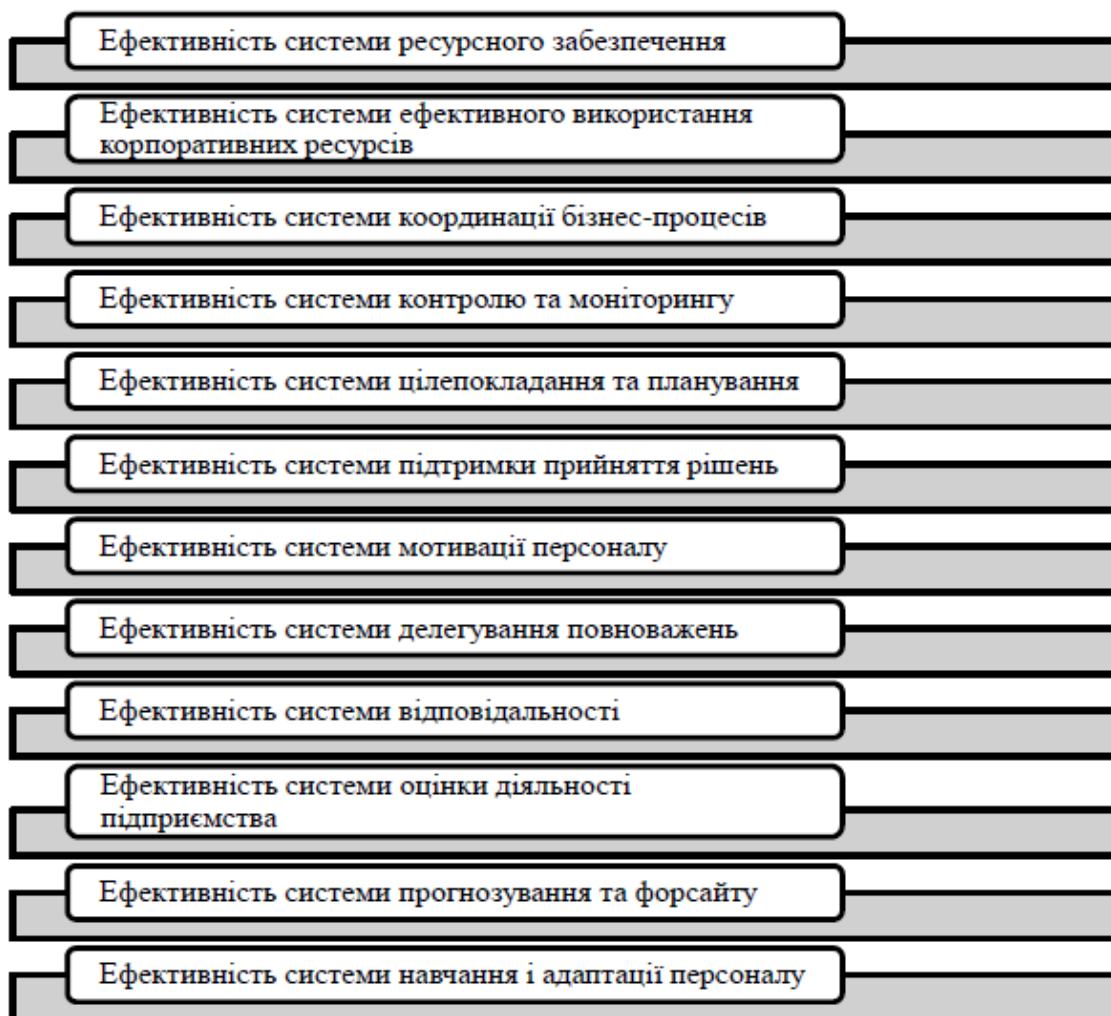


Рисунок 1.1 – Ефективність управління підприємством на цілісний об'єкт

Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. відмічають, що: «за цільовим підходом ефективність управління визначається її здатністю досягати поставленої мети. Даний підхід чітко орієнтований на перспективу, вимагає формування мети розвитку, визначення необхідних шляхів і ресурсів їх досягнення. Сутність системного підходу полягає в тому, що об'єкт оцінки розглядається як цілісна система. Управління об'єктом тим ефективніше, чим якісніше підібрані елементи системи і скоординовані дії. В основі внутрішньо організаційного підходу лежить тип системи контролю і координації, ступінь централізації і регламентації, прийнятий на підприємстві. Підхід дає точне визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку. Конкурентний підхід передбачає задоволення інтересів зацікавлених сторін: власників, персоналу, клієнтів,

партнерів, держави, суспільства та ін. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети обмежується вимогами іншої мети. Але цей підхід не визначає єдиного погляду на склад показників, які входять до оцінка ефективності управління підприємством» [3].

Важливим етапом при дослідженні роботи підприємства є оцінювання рівня його ефективності управління. У процесі оцінювання ефективності управління підприємством можна виділити такі етапи (рис.1.2).

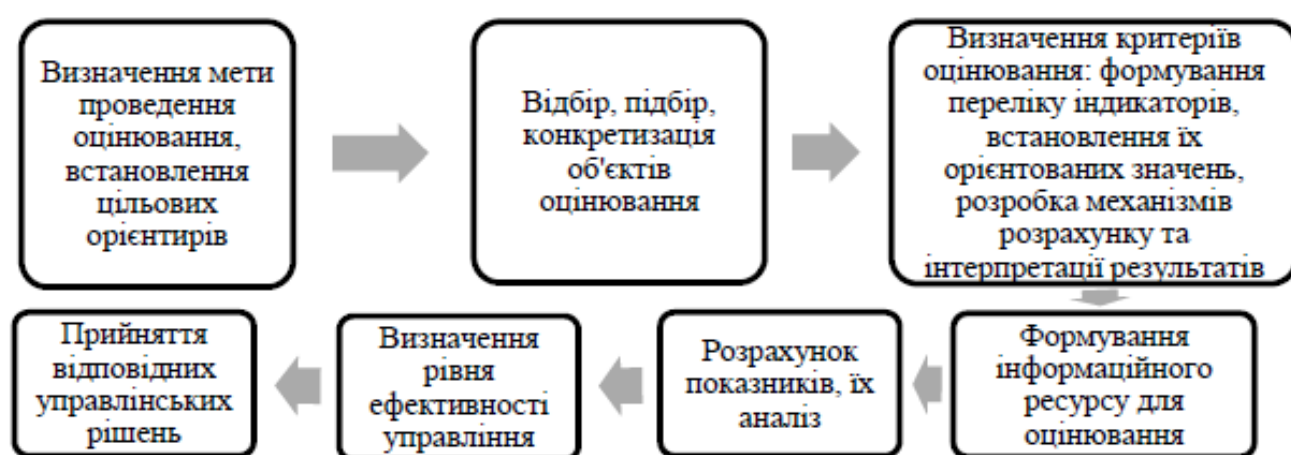


Рисунок 1.2 – Етапи оцінювання рівня ефективності управління підприємством

У таблиці А.1 Додатку А та таблиці Б.1. Додатку Б представлено аналітичний інструментарій для оцінювання ефективності управління підприємством.

Для об'єктивного оцінювання рівня ефективності управління підприємством потрібно прислухатись до думки декількох представників зі складу управлінсько-адміністративного персоналу. Важлива думка також стейкхолдерів - основні зацікавлені у результатах роботи підприємства сторони.

Вибір одного з методів оцінки рівня ефективності управління підприємством залежить від суб'єкта господарювання, досвіду та кваліфікації тощо. Достовірна

оцінка важлива для організації процесу управління на підприємстві на поточний період та на перспективу.

Якщо традиційно сформована система управління підприємством не відповідає поточним його цілям, не дозволяє досягти бажаних результатів, то в цьому випадку вона стає перешкодою для якісного розвитку підприємства, знижує його конкурентоспроможність і негативно впливає на показники його фінансово-господарської діяльності. Всі свої управлінські рішення підприємство спрямовує на свій сталий розвиток, розширення ринкових позицій, вихід на нові території, нові ринки товарів і послуг, де підприємство очікує конкуренція з потужними конкурентами, то постає проблема трансформації системи управління стане актуальною. Тому, якщо перед вищим керівництвом ставиться завдання здійснити оцінку ефективності управління підприємством, то першочергово необхідно визначити цілі, а потім здійснити детальну діагностику стану підприємства та механізму управління ним щодо їх відповідності та достатнього ресурсного забезпечення для виконання поставлених завдань.

Оцінка ефективності управління здійснюється вищим керівництвом підприємства за різними характеристиками. Для компаній різних видів економічної діяльності набір параметрів майже завжди незмінний, але самі характеристики можуть бути різної пріоритетності (коефіцієнт в результативному показнику) для конкретної компанії, підприємства, організації. Відповідно до відомого принципу Парето, 80% уваги повинні приділятися організації та 20% - роботі основних підсистем, бізнес-процесів, функцій, які більшою мірою впливають на кінцеві результати діяльності. Важлива управлінська проблема в тому, як менеджер повинен визначити ці 20% найважливіших і зосередити на них свої ресурси та зусилля.

Таким чином, управління підприємством повинне бути на такому рівні ефективності, щоб легко досягати власних поставлених економічних цілей. Причому кожне підприємство має свої цілі і на кожному етапі життєвого циклу цілі та завдання підприємств змінюються та коригуються відповідно до цілей та інтересів стейкхолдерів.

1.3 Зарубіжний досвід ефективності управління підприємством

Підприємства постійно розвиваються і внаслідок цього змінюються та вдосконалюються методи підвищення ефективності їхньої діяльності. Доцільно застосовувати антикризові методи управління, враховуючи динамічність та непередбачуваність середовища розвитку бізнесу.

Під антикризовим управлінням розуміють управління, яке спрямоване на вирішення кризової (передкризової) ситуації на господарюючому об'єкті.

Розглянемо найбільш відомі системи антикризового управління на підприємстві:

- BSC – Роберт Каплан і Девід Норт першими почали стверджувати, що слід застосовувати зважений підхід для успішного управління бізнесом. Ця стратегія спрямована на групування за чотирма критеріями: фінанси, споживачі, внутрішні процеси підприємства, навчання й розвиток. Суть полягає в тому, щоб перетворити довгострокові цілі підприємства в показники ефективності та конкретизувати дії працівників усіх рівнів управління та послідовно регулювати процес реалізації обраної стратегії.

– самостійне антикризове управління є досить популярним і сьогодні у закордонній практиці є антикризовим методом. Суть цього методу полягає в тому, що керівництво робить спробу власними руками вирішити проблеми, не маючи досвіду антикризового управління, Цей спосіб не дає повної гарантії успіху, але бувають випадки, коли такий ризик був виправданим.

- антикризове консультування. Цей метод використовується, коли керівництво підприємства розуміє, що самостійно оцінити та вирішити проблему не може, тоді керівництво звертається до спеціаліста антикризового управління. Суть методу полягає у прийнятті певних конкретних рішень, а саме: проведення експрес-аудиту підприємства, розроблення заходів виходу з кризової ситуації, вибір шляхів подальшого вдосконалення та розвитку підприємства.

- антикризове управління з використанням аутстафінгу. Через те, що керівництво підприємства не впевнене у власній здатності оцінити масштаб проблеми та вирішити її, залучається спеціаліст з досвідом антикризового управління. У цьому випадку частина отриманого прибутку забирається цим спеціалістом.

Важлива роль належить культурному фактору. Але інколи один метод може стати актуальним у кількох країнах, які зовсім різні. Так японський метод «just-in-time» був модифікований і розповсюдився по всьому світу. Такий спосіб дозволяє заощадити на складських площах, оскільки орієнтований на постачання необхідного (сировини, комплектуючих) вчасно.

Коли підприємства почали швидко розвиватися, почала зростати і конкуренція на ринку, що змушувало підприємства застосовувати нові методи управління, які підвищували б ефективність підприємства. Саме тому Пітер Друкер в 1954 році запропонував нову концепцію під назвою «Управління за цілями».

Суть запропонованої концепції в наступному - керівник зобов'язаний поставити перед працівником цілі та забезпечити необхідними матеріалами для їх досягнення. Відповідно до цієї концепції цілі повинні відповідати правилу SMART (конкретність, вимірність, досяжність, актуальність, тимчасова обмеженість).

Досить відомими та ефективними методами управління ефективністю підприємства є:

- основні показники ефективності (цей метод часто використовується у сфері мотивації персоналу в грошовому вираженні, а також може використовуватись паралельно з будь-яким іншим методом);

- цілі та основні результати (в основі цього методу є поєднання індивідуальних з колективними цілями з метою досягнення найкращого результату).

- управління результативністю (концепція полягає в постановці цілей серед співробітників і забезпеченні всіма необхідними матеріалами та управлінською підтримкою в ході виконання завдань).

Таким чином, дослідження існуючих методів оцінювання ефективності діяльності підприємства показує, що при зростанні конкуренції на ринку, збільшуються підходи управлінців до управління. Оскільки, коли виникають проблеми, керівництво намагається використовувати ефективніші методи та намагаються започатковувати свої методи. Тому безмежність людських потреб потребує не лише безмежних природних ресурсів, але і розумових.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Об'єктом дослідження в роботі виступає ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Підприємство розпочало свою роботу з 1994 року. З 1998 року підприємство розпочало займатися розливом мінеральних вод під назвою «Оболонська-2». Підприємство щороку збільшує свої потужності. ДП використовує складські приміщення європейського зразку, що дозволяє якісно зберігати власну продукцію.

ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» - сучасне підприємство європейського рівня, яке спеціалізується на випуску безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральних і питних газованих та негазованих вод, асортимент яких налічує на сьогодні більше 30 найменувань [7].

Підприємство першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці) [7].

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» також займається виготовленням пластмасових стільців та столярних виробів, ремонтом піддонів тощо.

В 2020 році корпорація «Оболонь» відсвяткувала свій 40-річний ювілей. Корпорація увійшла до рейтингів ТОП-25 інноваційних компаній України та ТОП-50 найкращих компаній за підсумками року. Відбулося масштабне оновлення ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert». Випущено нові сорти пива

(«Germanarich», «Оболонь Київське Міцне», «Obolon Premium Dark Brew», «Hardmix Tequila&Lime» ПЕТ 0,6 л), сидру («Ciber Rose»), 2 нових смаки безалкогольних напоїв ТМ «Живчик», мінеральну воду «Оболонська слабогазована». Також компанія першою в Україні почала випуск слабоалкогольних напоїв нової для ринку категорії «хард зельцер» [7].

Структура корпорації «ОБОЛОНЬ» формувалася протягом довгих років під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Корпорація «ОБОЛОНЬ» об'єднує 10 підприємств по всій Україні. Загалом у корпорації працює майже 4 тисячі людей [7].

Місія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» така ж сама, як корпорації «Оболонь»: «Щодня ми працюємо, щоб бути кращими та не залишити спраглих на планеті» [7].

На досліджуваному підприємстві працює команда, яка включає керівника, професіоналів, фахівців та робітників. Структура підприємства направлена на те, щоб швидко реагувати на всі виробничі процеси, які відбуваються на підприємстві.

На рисунку В.1 Додатку В представлено організаційну структуру досліджуваного об'єкта господарювання.

Така структура забезпечує охоплення всіх напрямків діяльності підприємства і за певних умов може змінюватись у відповідності до чинного законодавства та до Статуту підприємства за погодженням з корпорацією «Оболонь».

Стратегічний напрямок діяльності досліджуваного об'єкту відповідає корпоративним інтересам ПрАТ «Оболонь», що знаходиться у м. Київ.

Керівництво досліджуваного підприємства дотримується наступних правил:

- випускати продукцію європейського рівня;
- дотримуватись вимог, які дає керівництво та відповідати очікуванням споживачів;

- займати стабільну позицію в ринковій ніші;
- просувати товар на іноземних ринках;
- знижувати ризики для працівників підприємства у сфері гігієни та праці;
- забезпечувати комфортні умови роботи та належну допомогу працівникам;
- бути одними з кращих в напрямку екологічності та якості продукції;
- для дотримання рівня якості продукції дотримуватись законодавчих документів;
- забезпечувати екологічну безпеку у процесі виробництва продукції.

Важливим етапом при дослідженні роботи підприємства є аналіз його основних техніко-економічних показників. В таблиці 2.1 представлено основні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації Продукції, тис.грн.	532046,0	513695,0	590398,0	-3,4	14,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	430323,0	409856,0	470632,0	-4,8	14,8
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,99	0,80	0,80	-1,4	-0,1

Продовження таблиці 2.1

Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,4	0,17	0,03		
Фондомісткість, грн.	0,8	0,12	0,11		
Фондовіддача, грн.	7,5	8,0	9,3	6,9	16,12
Готова продукція, тис.грн.	8801,00	11983,00	18251,00	36,15	52,31
Виробничі запаси, тис.грн.	42406,00	37455,00	56400,00	-11,1	50,58
Товари, тис.грн.	21629,00	18014,00	9314,00	-16,12	-48,30
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис.грн.	584,00	492,00	534,00	-15,8	8,54
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	75268,00	76300,00	86336,00	1,37	13,15
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	911	1044	1106	14,50	5,90
Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу	129	155	162	20,34	4,31

Як показує таблиця 2.1 чистий дохід підприємства до 2020 року мав тенденцію до зменшення, але вже в 2021 році збільшився на 14% в порівнянні до 2019 року і склав 590398 тис грн. Собівартість досліджуваного підприємства також збільшилась порівняно до значення 2020 року на 14 % і склала 470632 тис. грн. Така ситуація може бути обґрунтована збільшенням обсягів виробництва або ціни на закупки.

Представимо динаміку основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за допомогою діаграм (рис.2.1).



Рисунок 2.1 - Основні техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Показники рентабельності та чистого прибутку з кожним досліджуваним роком зменшуються. Вартість основних фондів підприємства також зменшилась за досліджуваний період майже на 10%.

Щодо витрат на 1 грн продукції підприємства, то тут також спостерігається тенденція до зменшення. Виробничі запаси підприємства зросли на 50% порівняно до 2020 року і склали 56400 тис. грн. Готова продукція також зросла на приблизно 50% і склала 18251 тис. грн. Для наочності представимо динаміку цих показників на рисунка 2.2.-2.3.

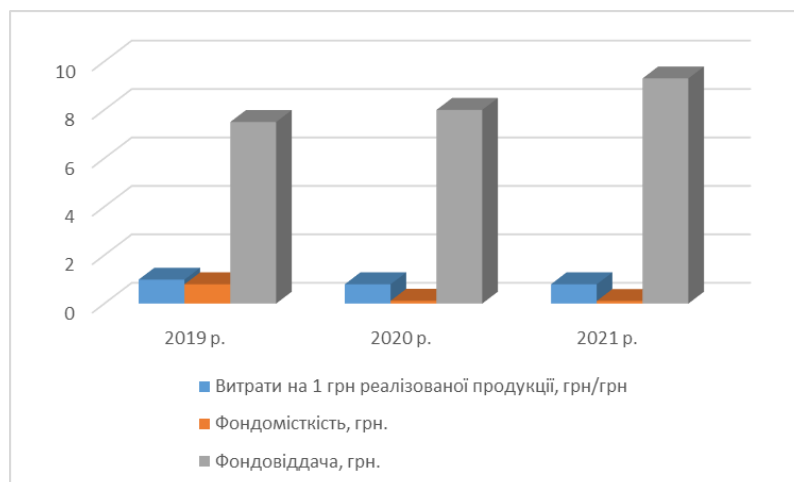


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

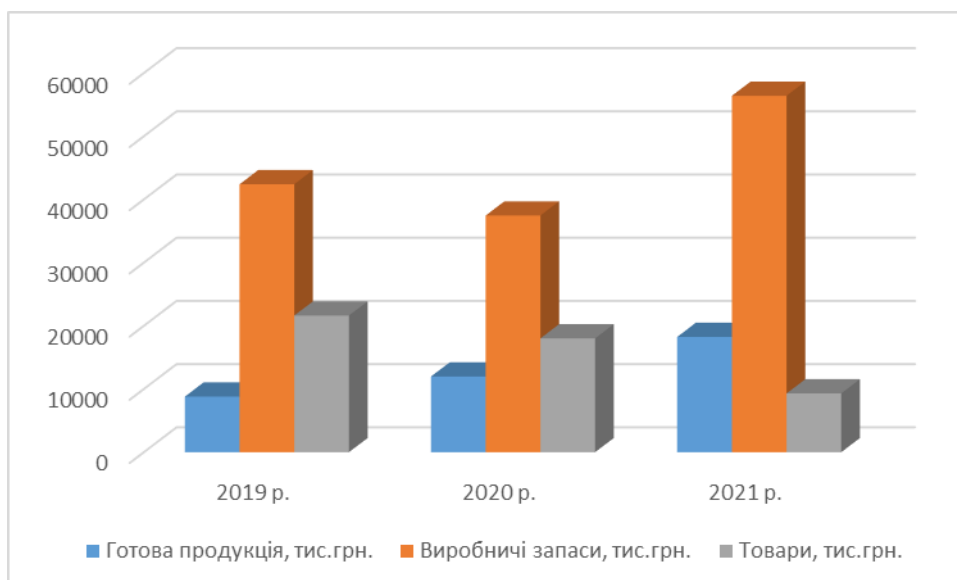


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Проаналізуємо ту частину основних техніко-економічних показників, які характеризують чисельність працівників, оплату праці та похідні від них показники. Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період зменшилась на 50 осіб. Продуктивність праці працівників зросла за 2019-2021 рр. близько на 20%. Середньорічна заробітна плата працівників за досліджуваний період також зросла більше, ніж на 25%. Представимо деякі згадані показники у вигляді діаграми (рис.2.4).



Рисунок 2.4 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

За сучасних умов господарювання, непередбачуваності та мінливості зовнішнього середовища величезна увага на підприємствах приділяється проблемам якості, результативності та ефективності менеджменту. Ефективність діяльності підприємства в цілому залежить від того, наскільки здійснюється на ньому ефективний менеджмент.

Ефективність менеджменту, в першу чергу, відображає результативність управлінської діяльності, що розраховується як відношення отриманих результатів до витрат підприємства.

Показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства, можна охарактеризувати ефективність системи менеджменту. Це такі показники: «величина прибутку, собівартість, обсяг виробленої продукції, рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневреності, обіговості тощо» [8].

Розглянемо в таблиці 2.2 показники, які допоможуть проаналізувати продуктивність виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2 – Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп зростання, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	532046,00	513695,00	590398,00	-3,4	14,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0

Продовження таблиці 2.2

Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	186101,00	163551,00	166837,50	-12,1	2,0
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	2,8	3,1	3,5	10,7	14,2
Віддача основних засобів, грн	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріальні витрати, тис. грн	357368,00	349912,00	404462,00	-2,1	15,6
Матеріаловіддача, грн.	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	75268,00	76300,00	86335,80	1,4	13,2
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	584	492	534	-15,8	8,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	911,00	1044,00	1106,00	14,6	5,9

Спостерігається зменшення прибутку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» до 2019 року, а в 2021 році цей показник значно зріс. Дана динаміка представлена нижче у вигляді діаграми (рис.2.5).

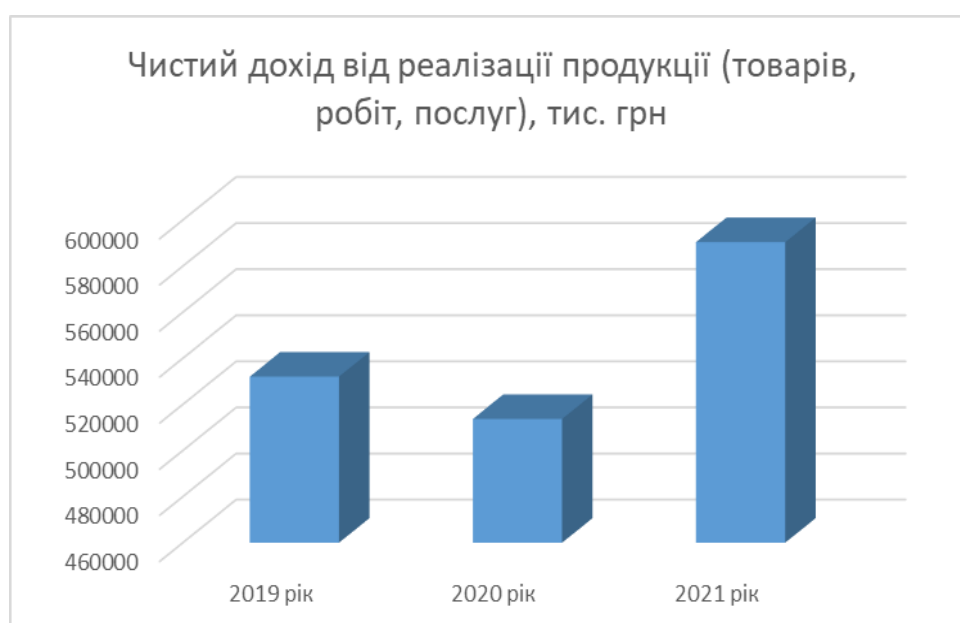


Рисунок 2.5 - Динаміка чистого доходу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021рр.

Таку ж динаміку спостерігаємо для величини матеріальних витрат (рис.2.6).

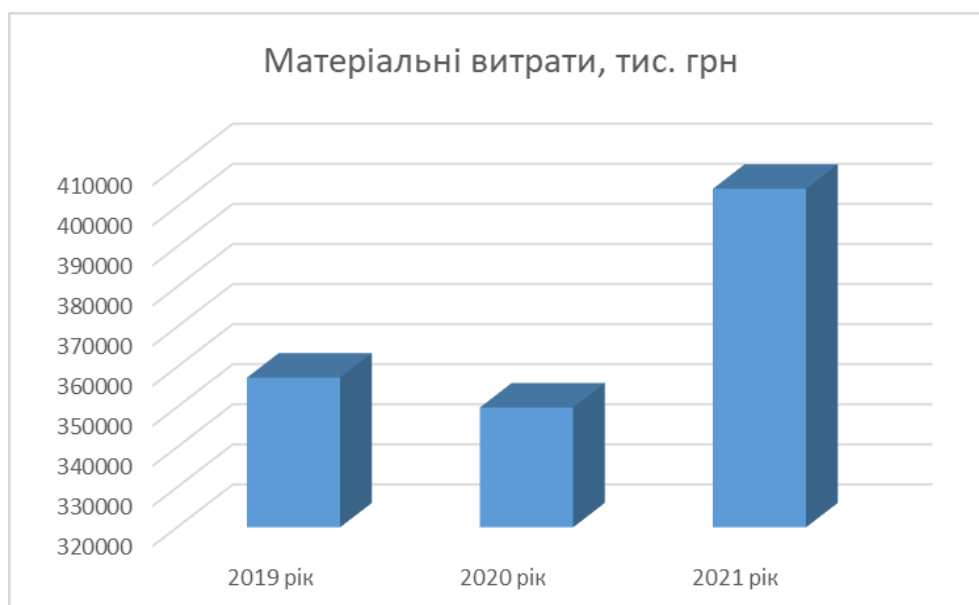


Рисунок 2.6 - Динаміка розміру матеріальних витрат на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021рр.

У [9] вказано, що: «показники рентабельності – це основні показники, що характеризують фінансові результати й ефективність діяльності підприємства. Показники рентабельності визначають прибутковість підприємства з різних позицій й формуються у групи відповідно до інтересів всіх учасників фінансово-економічного процесу та ринкового обміну».

У таблиці 2.3 представлено основні показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр.

Адміністративні витрати ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в 2021 році значно зросли порівняно з 2019 роком: зменшення на 13,7% або 4128 тис.грн. Середньорічна вартість основних виробничих фондів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період зменшується: на майже 10% або 6736 тис.грн. Середньорічна вартість оборотних засобів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зменшилась у 2020 році і склала 103515 тис.грн.: зменшення на 44% або 82586 тис.грн. Але в 2020 році відбулось зростання цього показника на 61,2% або на 63322 тис.грн. Валовий прибуток ДП ПрАТ «Оболонь»

«Красилівське» збільшувався з кожним роком і в підсумку зріс на 17%. Розмір чистого прибутку значно зменшився порівняно з 2019 р. - на 142%.

Таблиця 2.3 - Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Адміністративні витрати, тис.грн.	27609,00	28194,00	31737,00	2,1	12,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	186101,00	103515,00	166837,50	-44,4	61,2
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Чистий прибуток, тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Валовий прибуток, тис.грн.	101723,00	103839,00	119766,00	2,1	15,3

Таблиця 2.4 – Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Фондовіддача	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріаловіддача	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Продуктивність праці	911	1044	1106	14,6	5,9
Фондомісткість господарської діяльності	0,8	0,12	0,11	-85,0	-10,5
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,67	0,68	0,86	1,5	26,4

Наступним етапом здійсимо аналіз використання виробничого потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (табл.2.4). В [10] зазначено, що: «потенціал підприємства в загальному розумінні розглядається як джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для досягнення певної мети».

Для наочності представимо динаміку показників використання виробничого потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у вигляді діаграми (рис.2.7).

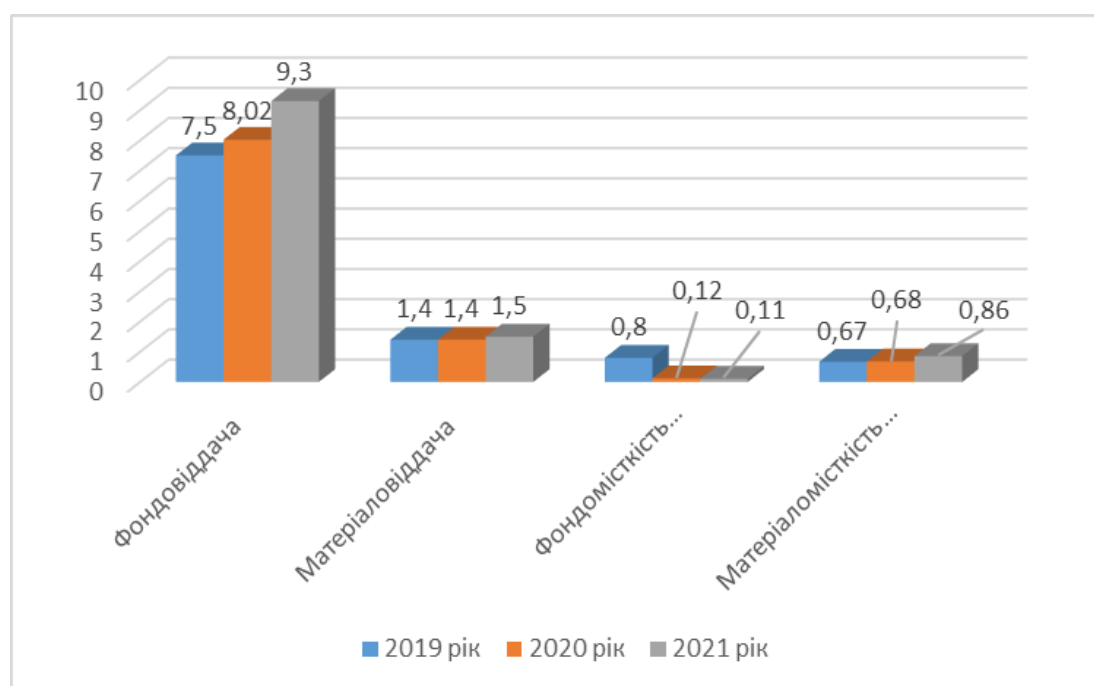


Рисунок 2.7 – Динаміка показників використання виробничого потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Показник фондовіддачі для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. з кожним роком зростає і в підсумку зросла на 23%. Показник фондомісткості для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» з 2019 по 2020 рік зменшилась майже на 85%, а за період 2020-2021 рр. - на 10%. Показники матеріаловіддачі та матеріаломісткості також мають тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду.

Таким чином, проведений аналіз ефективності системи менеджменту дає можливість зробити висновок про те, що підприємство успішно долає всі несприятливі умови в процесі своєї діяльності. 2020 рік став переломним періодом, оскільки на підприємстві спостерігалось збільшення більшості показників, які аналізувались.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

У статті [11] зазначається, що: «внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, складових і факторів, що прямо впливають на діяльність (роботу) підприємства та виникають, як наслідок прийняття управлінських рішень, і які підприємство в змозі частково контролювати та корегувати».

Таблиця 2.5 – Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень прибутку			+
4.	Система контролю якості продукції			+
5.	Широта асортименту			+
6.	Система організації збуту			+
7.	Ступінь маркетингової активності		+	
8.	Дослідження і розробки			+
9.	Стан матеріально-технічної бази			+
10.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
11.	Ступінь мотивованості кадрів		+	
12.	Фінансові можливості підприємства		+	

У табл. 2.5 представлено фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Оцінювання факторів внутрішнього середовища здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінювання стану підсистем та елементів середовища, аналіз їхньої взаємодії та вплив на виробництво, ефективність, а також виявлення сильних і слабких сторін підприємства [12].

У [13] зазначається, що: «аналіз зовнішнього середовища— це об'єктивна оцінка змін, що відбуваються у світі, у якому підприємство здійснює свою діяльність. Це така собі «система раннього попередження», що дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози та виявити можливості». Фактори зовнішнього середовища також мають вагомий вплив на діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Оцінка факторів мікросередовища за ступенем впливу у балах представлено в таблиці 2.6.

Оцінювання характеру впливу мікросередовища на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснюється за наступною оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

Оцінювання ступеня впливу мікросередовища на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснюється експертним шляхом за наступною оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив;

2 бали – помірний вплив;

1 бал – слабкий вплив;

0 – відсутність впливу.

Фактори зовнішнього середовища впливають на цілі підприємства, його стратегію та тактику.

Таблиця 2.6 – Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка фактора за ступенем впливу у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Позитивний	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	Позитивний	1
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	2
Поста-чальник	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	0
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	2
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	3
	3. Збільшення активних конкурентів	Негативний	2

Оцінювання характеру впливу макросередовища на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснюємо за наступною оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

Оцінювання ступеня впливу фактора на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснюємо експертним шляхом за наступною оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив;

2 бали – помірний вплив;

1 бал – слабкий вплив;

0 – відсутність впливу.

Оцінка факторів макросередовища за ступенем впливу представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
Економічні	1. Розвиток національної економіки	Негативний	3
	2. Розвиток асортименту товарів підприємства	Позитивний	3
	3. Темп інфляції	Негативний	2
	4. Рівень безробіття	Негативний	2
	5. Рівень податкових ставок	Негативний	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативний	2
	2. Сила лобістських груп	Негативний	1
	3. Характер політичної боротьби	Негативний	1
	4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Негативний	3
Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Позитивний	2
Демографічні	1. Чисельність населення	Негативний	3
	2. Рівень народжуваності	Негативний	2
Науково-технічні	1. Нововведення у сфері продажу товарів	Позитивний	3
	2. Нововведення у сфері технологій	Позитивний	3
	3. Нововведення у сфері менеджменту	Позитивний	2
Природні	1. Стан природних ресурсів	Позитивний	2
	2. Екологічний фактор	Негативний	2
	3. Природні умови	Позитивний	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	Позитивний	2
	2. Соціальні умови життя	Негативний	3

SWOT-аналіз підприємства – це один із найбільш поширених аналітичних методів, який дозволяє в комплексі здійснити оцінювання сильних й слабких сторін підприємства, а також можливості й загрози, що впливають на нього.

В таблиці 2.8 проведено SWOT-аналіз для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Таблиця 2.8 – Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Функціональна сфера внутрішнього середовища	Сильна сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів	Слабка сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів
Маркетинг	1. Попит на продукцію 2. Відомість торгівельної марки	5 4	1. Скорочення бази клієнтів внаслідок появи конкурентів	3
Виробництво та технологія	1. Низька собівартість продуктів 2. Висока якість продукції	3 5	1. Залежність від інновацій	4
Фінанси та інформація	1. Наявність власного капіталу	5	1. Високий рівень зношеності основних фондів	4
НДДКР	1. Покращення інноваційних технологій виробництва	5	1. Високі затрати на розробки	4
Персонал	1. Кваліфікований персонал	5	1. Низький рівень вмотивованості персоналу	3
Організація управління	1. Ефективно складена організаційна структура	5		
Організаційна культура та імідж	1. Хороші умови, ефективна організація та стимулювання праці	4	1. Плинність кадрів на виробництві	4

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має стабільну позицію серед своїх основних конкурентів. На наш погляд така ситуація склалась через висока якість продукції, яке випускає підприємство; через широкий асортимент продукції; постійне оновлення та вдосконалення виробництва та продукції; можливість проведення ремонту власними потужностями; екологічну спрямованість виробництва.

Таблиця 2.9 - Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

		Можливості 1.Покращення якості виробництва 2.Робота з іноземними партнерами 3.Поліпшення технічного забезпечення виробництва	Загрози 1.Боротьба за сировинну конкуренції на вітчизняному ринку 3. Підняття цін на ресурси	5 4 4	4 3 5
Сильні сторони 1. Входить до складу великої міжнародної групи 2. Впровадження інновацій 3. Багатий досвід роботи на ринку 4. Потужна база виробництва	5 4 5 5	Поле СиМ (сильні сторони /можливості) Си1-М1; Си2-М2; Си3-М3; Си4-М2.	Поле СиЗ (сильні сторони /загрози) Си1-32; Си2-31; Си4-33.		
Слабкі сторони 1. Ресурсозалежність 2. Погане інформаційне забезпечення деяких відділів 3. Високі витрати на виробництво	5 5 5	Поле СлМ (слабкі сторони /можливості) Сл1-М1; Сл2-М2; Сл3-М3.	Поле СлЗ (слабкі сторони /загрози) Сл1-31; Сл3-33.		

Для кращого оцінювання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» варто розглянути вплив ресурсів на формування потенціалу досліджуваного підприємства. Для цього формуємо таблицю з сильними і слабкими сторонами підприємства (твбл.2.9). В результаті аналізу таблиці 2.9 робимо висновок, що найбільш вагомими для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» такі фактори, як кваліфікований персонал, якісне та сучасне обладнання, зацікавленість персоналу, мотиваційна система для працівників.

Також результат SWOT-аналізу дав можливість зробити наступний висновок: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» при використанні своїх сильних сторін має можливість отримати вихід до нових ринків, збільшити асортиментність виробів та примножити кількість споживачів. А при наявних потужностях на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є можливість впровадження нових технологій у виробництві продукції.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Аналіз ефективності діяльності підприємства

Для успішної роботи будь-якого підприємства потрібно проводити дослідження та постійно прагнути підвищення ефективності управління підприємства. Під ефективністю будемо розуміти прибутковість підприємства та досягнення поставлених перед ним цілей, при цьому дотримуючись загальної стратегії підприємства.

В таблиці 3.1 представлено динаміку основних показників, які характеризують ефективність управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період.

Таблиця 3.1 – Основні показники ефективності управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	532046,00	513695,00	590398,00	-3,4	14,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис.грн.	(1489,00)	(407,00)	297,00	-	-
Середньооблікова кількість штатних працівників всього, осіб	584	492	534	-15,8	8,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	18515,00	18092,00	86335,80	-2,3	377,2

Продовження таблиці 3.1

Адміністративні витрати, тис.грн.	27669,00	28194,00	31737,00	1,9	12,6
Загальні операційні витрати, тис.грн.	512409,00	507891,00	566824,00	-0,9	11,6
Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	-0,05	-0,01	0,009	-80,0	-193,6
Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах	5,3	5,55	5,60	4,7	0,9

Фінансовий результат від операційної діяльності у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» мав від’ємне значення в 2019-2020 рр., але вже в 2021 році підприємство отримало прибуток, який склав 297 тис. грн. На рис.3.1 представлено динаміку цього показника у вигляді діаграми.

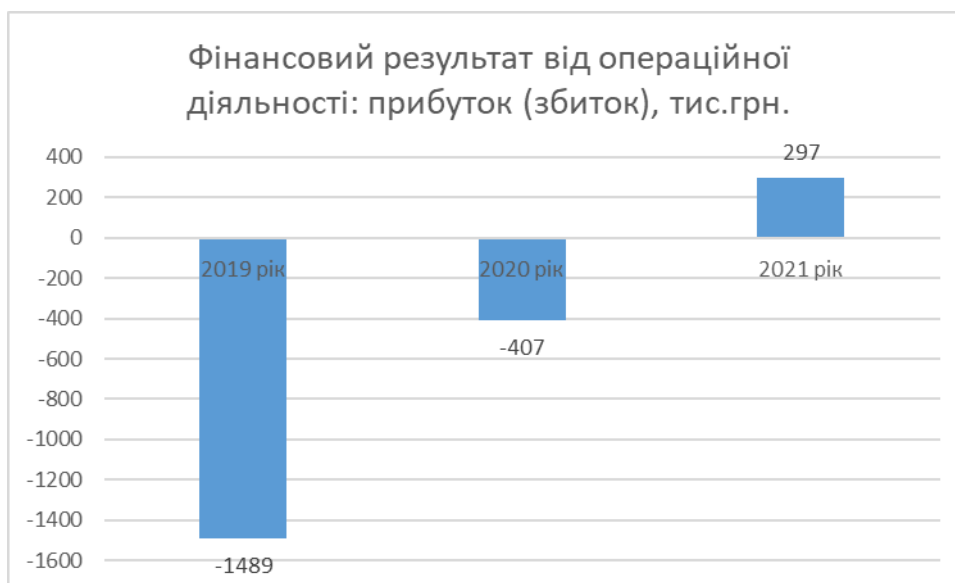


Рисунок 3.1 – Динаміка показника фінансового результату від операційної діяльності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021рр.

Показник операційного прибутку на одну гривню витрат на управління є похідним показником фінансового результату ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В 2019-2020 рр. спостерігаються також від’ємні значення, і,

відповідно, в 2021 році ситуація змінилась в кращу сторону і цей показник склав 0,009 грн. Динаміку цього показника представлено на рисунку 3.2.

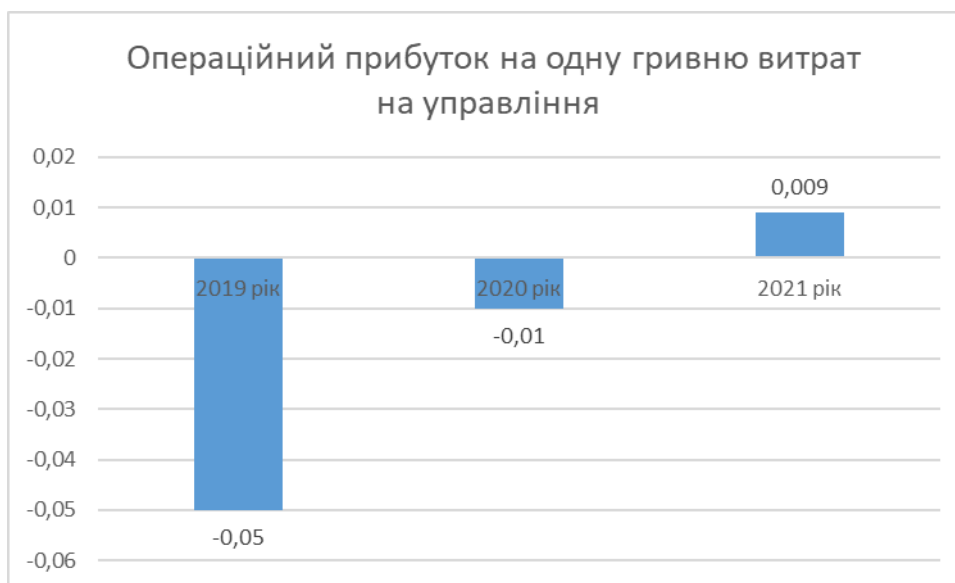


Рисунок 3.2 - Динаміка показника операційного прибутку для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Далі доцільно проаналізувати показники платоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», оскільки ця група показників показує чи може підприємство вчасно задовольняти платіжні вимоги постачальників, проводити оплату праці персоналу, повертати кредити, вносити платежі до бюджетів тощо.

Таблиця 3.3 – Показники платоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Показник	Період					
	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,24	4,85	4,85	4,89	4,89	4,97
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,55	0,79	0,79	0,80	0,80	0,80

Продовження таблиці 3.3

Усього власного капіталу, тис.грн.	200930,00	203079,00	203079,00	203927,00	203927,00	204080,00
Усього оборотних активів, тис.грн.	212592,00	159627,00	159627,00	167475,00	167475,00	166200,00
Усього нематеріальних активів, тис.грн.	83362,00	76335,00	76335,00	70731,00	70731,00	71293,00
Всього поточних зобов'язань і забезпечень, тис.грн.	95024,00	32883,00	32883,00	34279,00	34279,00	33413,00

Виходячи з даним таблиці 3.3 можемо зробити висновок, що присутня позитивна динаміка показників платоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». У випадку, коли структура балансу підприємства є незадовільною, відповідно показник поточної ліквідності був меншим одиниці, тоді виникла потреба провести додатково розрахунок коефіцієнта відтворення платоспроможності, завдяки якому можна було б визначити за який період підприємство відновить свою платоспроможність.

На рисунку 3.3 представлено динаміку показників платоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021рр.

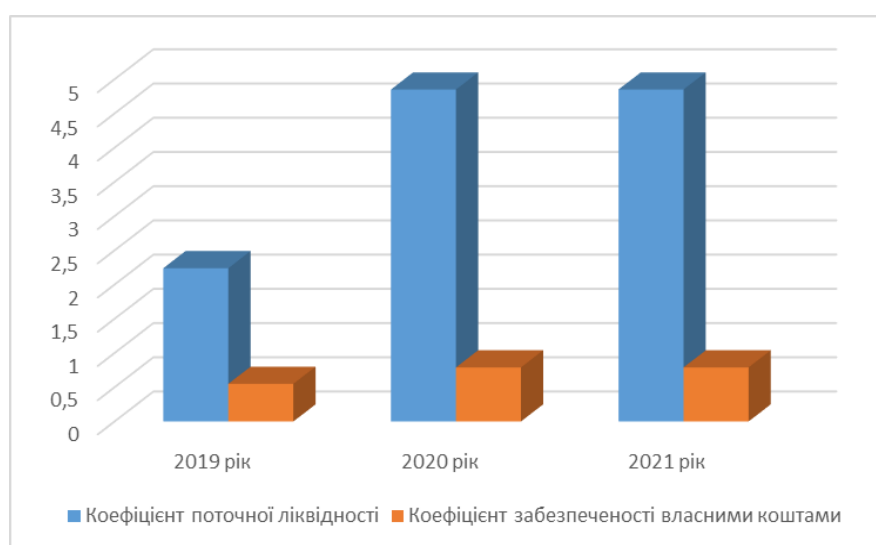


Рисунок 3.3 – Показники платоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

У [15] зазначено, що: «фінансова стійкість відображає такий стан фінансових ресурсів підприємства і такий ступінь їхнього використання, при якому воно має можливість вільно маневрувати своїми грошовими коштами, може забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції, а також здійснити покриття витрат на розширення та оновлення». Розглянемо показники фінансової стійкості для досліджуваного підприємства у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники фінансової стійкості для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Показник	Період					
	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
Усього власного капіталу, тис.грн.	200930,0	203079,0	203079,0	203927,0	203927,0	20408000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис.грн.	180930,0	183079,0	183079,0	183927,0	183927,0	184080,0
Готова продукція, тис.грн.	5527,0	8801,0	8801,0	11983,0	11983,0	18251,0
Виробничі запаси, тис.грн.	34208,0	42406,0	42406,0	37455,0	37455,0	56400,0
Запаси, тис.грн.	109382,0	72836,0	72836,0	67452,0	67452,0	83965,0
Баланс пасивів, тис.грн.	295954,0	235962,0	235962,0	238206,0	238206,0	237493,0
Коефіцієнт автономії	0,068	0,085	0,085	0,084	0,084	0,084
Коефіцієнт маневреності	-3,17	-2,82	-2,82	-2,54	-2,54	-2,56
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	-0,42	-0,45	-0,45	-0,43	-0,43	-0,32
Коефіцієнт інвестування	0,24	0,26	0,26	0,28	0,28	0,28

Нормативне значення коефіцієнту автономії складає $\geq 0,5$. Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період не було досягнуто нормативного значення. На рисунку 3.4 представлено динаміку цього показника для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

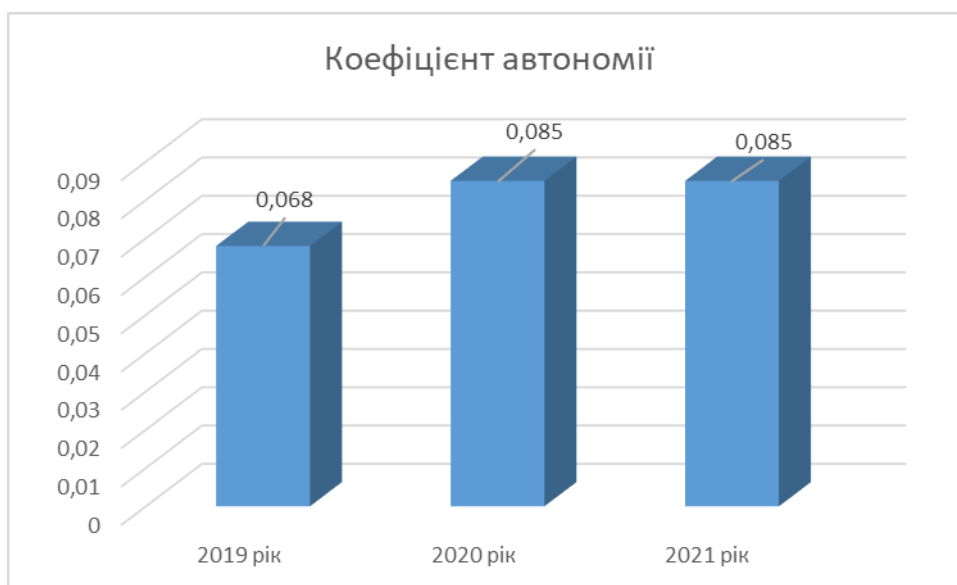


Рисунок 3.4 – Динаміка показника «Коефіцієнт автономії» для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

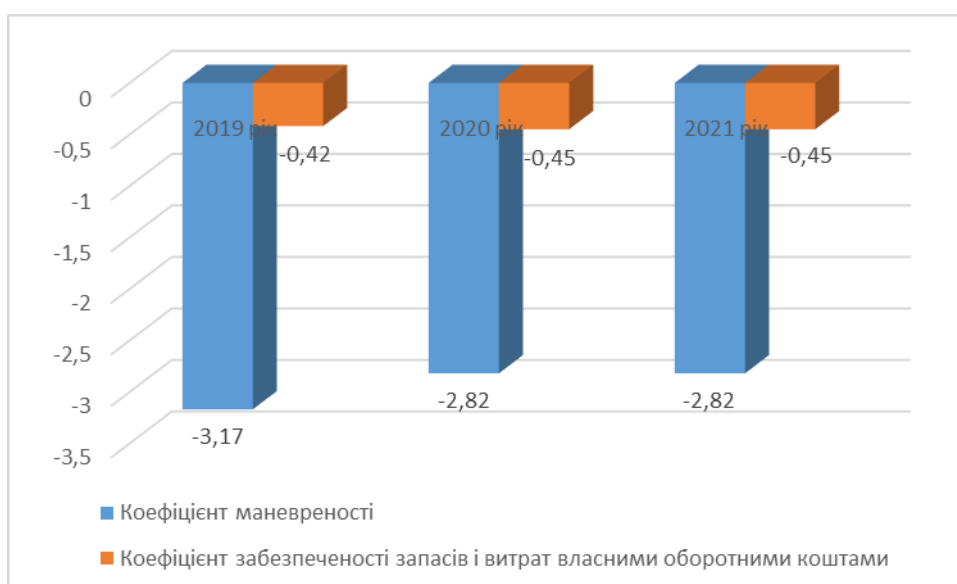


Рисунок 3.5 – Динаміка показників «Коефіцієнт забезпеченості витрат і запасів власними оборотними коштами підприємства» та «Коефіцієнт маневреності» ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Коефіцієнт забезпеченості витрат і запасів власними оборотними коштами підприємства та коефіцієнт маневреності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр. мають негативні значення, що є негативною характеристикою для підприємства. Перший коефіцієнт в 2019 році склав -0,45, в 2020 році – -0,43, а в 2021 році – -0,32. Другий коефіцієнт: в 2019 році – -2,82, в 2020 році – -2,54, а в 2021 році – -2,56. Як бачимо, перший коефіцієнт має позитивну динаміку, а динаміка другого коефіцієнта є нестабільною: коефіцієнт спочатку зменшився, а потім збільшився. На рисунку 3.5 представлено динаміку вищезгаданих коефіцієнтів.

Коефіцієнт інвестування для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має позитивну динаміку за 2019-2021 рр. – зростання цього коефіцієнта свідчить про зростання власних оборотних коштів. В 2019 році значення цього коефіцієнту для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» склало – 0,26, а в 2020 та 2021 роках – 0,28.

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Часто у управлінців виникає потреба вирішення такої проблеми, як підвищення ефективності управління підприємством. І проблема не тільки в економічному ефекті та економічних напрямках трансформації процесу управління на підприємстві, але й і в багатьох інших факторах, які варті уваги.

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно розробити ефективний план трансформаційної діяльності, який має передбачати очікуваний кінцевий результат. Цей план повинен враховувати всі внутрішні завдання та особливості підприємства, а також усі зміни зовнішнього середовища підприємства, що відбуваються в поточний період. Поєднуючи такий підхід з особливостями виробництва, потрібно знайти ефективні способи підвищення ефективності управління підприємством та отримання бажаного результату за короткий час.

Стрімкі зміни ринкових тенденцій та цифрові трансформації докорінно змінюють структуру та традиції існування сучасних компаній. В даний час керівники змушені вирішувати все більше нових управлінських завдань, серед яких:

– як забезпечити гнучкість та своєчасність підприємства реагувати на нові умови ринку?

– як підвищити рівень лояльності клієнтів і заздалегідь передбачити реальні потреби клієнта?

– як максимізувати якість виробленого продукту/послуги при наданні цих послуг?

– як забезпечити найвищий рівень прозорості економічних процесів та забезпечити ефективний контроль їхніх результатів?

Дієвим методом підвищення ефективності управління сучасним підприємством є впровадження та застосування методів креативного менеджменту.

Креативне управління підприємством передбачає застосування ряд конкретних методів підвищення ефективності діяльності підприємства:

– надання особі (працівнику) певних знань про цілі підприємства, його місію та стратегію тощо, надання йому актуальної, своєчасної, а також правдивої інформації про стан справ на підприємстві;

– мотивація працівників підприємства до творчого мислення та заохочення до творчості в роботі;

– гарантування непорушності права працівників підприємства на результати особистої інтелектуальної діяльності та творчості;

– забезпечення прав та інтересів самого підприємства як самостійної та економічної системи, що забезпечила працівників необхідними ресурсами для творчого управління в рамках структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Завдання підвищення рівня ефективності управління є досить складним. Головне для керівника – обрати той шлях, який найбільше підходить конкретному підприємству певного виду економічної діяльності.

Підвищення рівня ефективності управління підприємством залежить від того, наскільки керівний склад має готовність і схильність виявляти та вирішувати проблеми управління. Найчастіше звертаються по допомогу до стороннього спеціаліста (аутсайдера), який допоможе вищому керівництву об'єктивно виявити проблеми підприємства в організації структури управління, конфлікти між персоналом та керівниками, їх характер виникнення, причини та шляхи вирішення.

Перелік конфліктів, виявлених консультантами, може бути для керівництва досить великим і несподіваним. Постає питання як швидко і якісно вирішити проблему підвищення рівня ефективності?

Один з найбільш ефективних методів для підвищення рівня ефективності функціонування системи управління підприємством - теорія обмежень. Ця теорія допомагає вищому керівництву підприємства правильно ідентифікувати так зване вузьке місце в системі управління. Також ця теорія допомагає керівництву підприємства максимально використати конфлікт на благо бізнесу, перш ніж усунути або повністю вирішити його. Згідно з постулатами теорії обмежень, - підвищення рівня ефективності управління підприємством залежить насамперед від точного та своєчасного визначення обмежень для досліджуваного підприємства.

Крім того, кожному підприємству необхідно якісно побудувати систему управління змінами на підприємстві. Фактори, які ускладнюють процеси управління змінами на сучасному підприємстві:

- опір співробітників до змін;
- неприйняття нового.

Найефективніше протидіяти цим факторам – це інформаційно-роз'яснювальна робота серед співробітників. Відповідно до постулатів теорії обмежень, управлінцю необхідно «провести» співробітників через шість рівнів опору — шість конкретних запитань, на які потрібно відповісти чесно та дати розгорнуту відповідь. Тобто, ефективне управління змінами на підприємстві має

починатися з розмови з керівниками середньої ланки управління та рядовими виконавцями.

Вагоме значення в напрямку вирішення питання ефективності управління підприємством має такий фактор, як управління проектами. Від ефективності цього напрямку управління залежить розвиток суб'єкта господарювання.

Для того, щоб процес управління проектом працював системно, організовано, злагоджено та чітко, необхідно надати керівнику, який ним керує, відповідні повноваження, організувати відповідне матеріальне та інформаційне забезпечення. Існує кілька підходів до організації такої системи, як управління проектами. Ефективність функціонування цієї системи безпосередньо залежить від низки управлінських та економічних факторів. Знайти найкраще рішення щодо проектів на підприємстві, допоможе майстерність, компетентність та досвід запрошених спеціалістів – професіоналів у напрямку управління проектами. Підприємство та його управлінці мають обрати раціональний шлях власного розвитку підприємства, який буде індивідуальним для суб'єкта господарювання.

Нижче наведемо основні правила, які можуть бути застосовні до будь-якого суб'єкта господарювання.

Зниження витрат, що здійснюється не за рахунок зменшення якості продукції чи послуг. Деякі управлінці вирішують питання скорочення витрат за рахунок скорочення штату або закупівлі дешевшої сировини, матеріалів та комплектуючих. При цьому слід звернути увагу, що через такі дії можуть зменшитись виробничі потужності підприємства і його діяльність перестане бути прибутковою.

Автоматизація та модернізація бізнес-процесів на підприємстві. Таке рішення слід ухвалювати лише після глибокого аналізу діяльності підприємства. Найбільш ймовірними об'єктами таких змін традиційно є економічні та виробничі процеси. Після цього їхня працездатність справді покращується.

Пошук методів організації для управління підприємством. Періодичне оновлення кадрів на рівні вищого керівництва дасть можливість знайти нові ідеї та отримати нові ресурси для реалізації проектів.

Правильний маркетинг на підприємстві. У процесі підвищення фінансових показників підприємства вагому роль відіграє реклама. Правильно розроблений підхід до утримання існуючих клієнтів та залучення нових клієнтів може ініціювати зростання прибутку за невеликих витрат.

Перш ніж проявляти ініціативу до зміни в управлінні, необхідно проаналізувати існуючий стиль управління. Такий підхід дозволить вищому керівництву краще зрозуміти, у якому напрямі рухатись. Кваліфікований керівник чудово розуміє, що сучасне підприємство – це комплекс ініціатив та постійних оновлень, для максимальної продуктивності підприємства без яких неможливо обійтись.

Детальне вивчення кожного з перерахованих вище напрямків для підвищення ефективності управління підприємством принесе бажаний результат. При цьому слід постійно заохочувати ініціативу керівників та рядових працівників, хвалити та мотивувати за добрі ідеї. Таким чином, формується команда, зацікавлена в ефективній роботі підприємства в даний час і в майбутньому.

Досить часто комплексна оцінка поточного стану управління підприємством свідчить про те, що реформу управління слід розпочинати з найвищого рівня управління. У цьому випадку керівництву слід переглянути свої методи управління та значно їх перетворити. Корінні зміни часто дають результат ще на першому етапі. Насамперед необхідно постійно розвивати ефективність керівника. Для цього необхідно спочатку оцінити його можливості до саморозвитку та здійснення якісних змін.

Варто звертати увагу на всі фактори, які можуть мають відношення до підвищення ефективності управління підприємством. Насамперед, це внутрішньо-управлінська проблема та шляхи її вирішення також мають бути у внутрішньому середовищі підприємства. Також потрібно звертати увагу і на зовнішні фактори, які прямо чи опосередковано впливають на управління підприємством.

Нижче наведено фактори, які необхідно враховувати під час спроби підвищити ефективність управління підприємством.

Мотивація працівників. Окрім премій та заохочень за якісну роботу, необхідно стимулювати підвищення кваліфікації працівників. Підбір ефективних курсів підвищить компетентність співробітників. Це найкращий спосіб в порівнянні з пошуком нових співробітників з вищим рівнем знань, навичок та умінь.

Більше влади для місцевих менеджерів. Якщо у підприємства присутні філії у різних містах, тоді одному менеджеру складно контролювати процеси управління на всіх рівнях. Необхідно передати свої обов'язки та повноваження місцевим менеджерам. Для великого підприємства можна використовувати такий підхід керівникам різних відділів.

Використовуйте прогрес на благо. Управлінцям рекомендується відвідувати виставки, на яких представлені нові технології та розробки у галузі. Постійне оновлення матеріально-технічної бази дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва за постійних витрат ресурсів.

Залучення інвесторів. Підвищити рівень прибутковості компанії допоможуть додаткові фінансові ресурси.

Підвищення лояльності та ефективності працівників. Багато роботодавців не приділяють уваги такому аспекту, як організація відпочинку співробітників. Необхідно надати персоналу можливість відвідування різних місць відпочинку за зниженими цінами. Це допоможе зменшити кількість лікарняних у працівників та підвищити працездатність. Потрібно організувати корпоративи, відзначення важливих дат тощо. Спільно реалізований захід допоможе згуртування колективу [18], що надалі також вплине на рівень ефективності управління підприємством.

Тому підвищення ефективності управління підприємством можна домогтися при одночасному проведенні управлінських змін відразу в кількох напрямках: модернізації виробництва, приверненні уваги до маркетингу та продажу, стимулюванні персоналу, заохочення ініціатив від працівників, залученні інвестицій, розвитку особистісних управлінських навичок топ-менеджменту, інформаційна відкритість у взаєминах з колективом.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі розглянуто поняття «ефективність підприємства» та здійснено дослідження на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В процесі дослідження сформовано висновки та рекомендації.

В першому розділі дипломної роботи розглянуто основні поняття та підходи до визначення ефективності. В результаті дослідження поглядів різних науковців прийшли до висновку, що ефективність управління є чіткою, вимірною величиною якості діяльності підприємства.

Також розглянуто методи впливу на підвищення ефективності підприємства. Існує велика кількість чинників, котрі негативно впливають на діяльність підприємства, але вирішення кожної з проблем має бути індивідуальним, тому не тільки один позитивний чинник призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ефективність вимірюється не тільки таким показником як прибуток підприємства, він характеризується іншими показниками, наприклад, обсяг виробництва, продуктивність праці, маркетинг, попит на продукцію тощо.

Ефективність управління підприємством складається з таких елементів: ефективність управління маркетинговою діяльністю, фінансовими ресурсами, людськими (трудовими) ресурсами, системою логістики, виробничими ресурсами тощо, а також залежить від того, наскільки управління підсистемами управління підприємством є збалансованим на рівні генерального менеджменту підприємства.

Також в роботі було встановлено, що компетентне керівництво є фундаментом ефективної діяльності підприємства. Компетентність керівництва при цьому вимірюється досвідом та рівнем готовності до ризику. Таким чином, перший розділ дослідження присвячений теоретичним засадам дослідження поняття ефективності підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу об'єкта дослідження. Об'єктом дослідження виступало ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Підприємство з 2015 року не було вносило значних змін в роботу підприємства. Також було

досліджено організаційну структуру підприємства, яка забезпечує прибутковість підприємства. Додатково було проведено аналіз системи менеджменту на підприємстві та здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. В результаті цих досліджень застосовано метод SWOT-аналізу до господарюючого об'єкта. Результат SWOT-аналізу дав можливість зробити наступний висновок: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» при використанні своїх сильних сторін має можливість отримати вихід до нових ринків, збільшити асортиментність виробів та примножити кількість споживачів. А при наявних потужностях на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є можливість впровадження нових технологій у виробництві продукції.

В третьому розділі виконано аналіз ефективності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В результаті аналізу прийшли до висновку, що діяльність досліджуваного підприємства є ефективною та прибутковою, також воно є стійким до зовнішніх чинників та швидко пристосовується до змін.

В роботі запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Шляхи підвищення ефективності управління підприємством – це модернізація і автоматизація бізнес-процесів, зниження витрат, правильний маркетинг, пошук нових шляхів організації управління підприємством, більше влади управлінцям на місцях, мотивація співробітників, підвищення лояльності та ефективності співробітників, залучення інвесторів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Мочерний С. В., Основи економічних знань, К: Академія, 2000р., 303 с.
2. Череп А. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / А. Череп, Є. Стрілець // Ефективна економіка. – 2013. – № 1. – Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>
3. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 100-106.
4. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства : Навч. посібник. – К.: МАУП, 2003. – 298 с.
5. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 4. С. 131-137.
6. Занозовська О. Г. Ефективність діяльності підприємства: управлінський аспект. Інтелект ХХІ. 2016. № 6. С. 90-95.
7. Офіційний сайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ». – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua/about/history>
8. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
9. Дьордяй В.П., Макарович В.К. Класифікація операційних витрат підприємств енергорозподільчої галузі / В.П. Дьордяй, В.К. Макарович // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. – Випуск 17. – С. 826-830.
10. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Підприємство та інновації. 2015. №1. С. 75-83.
11. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ

ВИВЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ ЙОГО СТОРІН. Ефективна економіка № 3, 2016. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/322454469.pdf>

12. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – с.38-42.

13. Бочкарьова Т.О., Кулинич Р.О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 188–193.

14. Ткаленко Я. М. Фінансова стійкість підприємства та фактори впливу на неї /Я.М. Ткаленко, С.О. Криниця/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14508993787623.pdf>

15. Данько В. В. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я / В. В. Данько, С. М. Макаренко, Н. М. Олійник // Причорноморські економічні студії. Серія: Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Вип. 48-2. – С. 77-81.

16. Трегубов О. С. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства / О. С. Трегубов, Д. І. Лісовий // Економіка і організація управління. - 2014. - Вип. 3-4. - С. 281-287.

17. Щеглова О. Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О. Ю. Щеглова, О. І. Судакова, М. В. Лаже // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 12(2). - С. 186-190.

18. Токмакова І. В. Сучасні аспекти формування ефективної системи управління на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 393-395.

19. Савельєва О. О. Теоретичні підходи до ефективності управління підприємством із урахуванням соціальної складової. Прометей. 2013. № 1. С. 190-194.

20. Лисак В. Підвищення ефективності управління промисловими підприємствами на основі реалізації PLM-модуля. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2. С. 74-84.

21. Левицька І. В. Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 68-74.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Індикатори ефективності управління

Індикатори ефективності управління	Галузі управління підприємством, що на них впливають
Працівник правильно розуміє свої завдання	Розробка, опис бізнес-процесів. Постановка цілей (їх тлумачення). Розробка і доведення стратегії досягнення цілей. Планування завдань. Постановка завдань. Місія компанії. Корпоративна культура. Працівник розуміє свій внесок в загальний результат, в проміжні результати. До виконавців завдання доходять, розбитими на зрозумілі їм блоки в зрозумілій формі. Контроль проходження і сприйняття інформації.
Працівник має необхідну кваліфікацію і компетентності	Правильне бачення потреби в кадрових ресурсах. Підбір кадрів. Розстановка кадрів. Навчання принципам і методам особистої ефективності. Стимулювання підвищення професійної майстерності. Навчання.
Працівник мотивований (його інтереси співпадають з інтересами організації)	Розробка, опис бізнес-процесів. Адекватна оцінка результатів. Система матеріального стимулювання (винагороду за результатами). Облік індивідуальних мотивацій. Своєчасне запобігання деструктивних конфліктів. Усунення системних конфліктів. Мотивація кар'єрного росту. Планування кар'єрного росту.
Працівник має необхідну енергію для виконання завдань	Сприятливе робоче середовище. Почуття причетності до "важливої" справи. Сприятливий моральний клімат. Стан позитивного стресу. Компанія надає можливість відновлювати сили і енергію. Навчання прийомам відновлення, зняття стресу. Пропаганда і сприяння здоровому способу життя.
Працівник правильно орієнтується в загальних правилах і принципах (має відчуття загальної спрямованості).	Місія компанії. Корпоративна культура. Цінності, принципи, правила. Дисциплінарні правила. Етичні норми. Контроль проходження і сприйняття інформації.

Працівник своєчасно і в повному обсязі отримує необхідну інформацію для виконання завдань.	Розробка, опис бізнес-процесів. Продумана інформаційна система Прагнення до співпраці. Контроль проходження і сприйняття інформації.
При виконанні завдань інтереси працівника (підрозділу) узгоджені з інтересами інших працівників (підрозділів)	Розробка, опис бізнес-процесів. Система матеріального стимулювання (винагорода за результатами). Облік індивідуальних мотивацій. Своєчасне запобігання деструктивним конфліктам. Усунення системних конфліктів. Прагнення до співпраці.
Дії працівників скоординовані у часі і просторі	Розробка, опис бізнес-процесів. Створення центрів координації. Навчання плануванню. Планування дій. Контроль результатів. Аналіз. Коригування.
Дії працівників підкріплені своєчасним виділенням ресурсів (фінансових, людських, часових)	Фінансове планування та прогнозування. Управління грошовими потоками. Система планування і розподілу навантаження на персонал. Правильний розподіл ресурсів (бюджетування). Оперативне управління бюджетом. Контроль ресурсів.
Завдання і проблеми вирішуються в порядку їх пріоритетної значущості	Розробка, опис бізнес-процесів. Зрозумілі критерії прийняття рішень (місія, цінності, установки, правила, розуміння цілей і завдань підприємства). Навчання розстановці пріоритетів. Узгодження пріоритетів.
Рішення приймаються своєчасно і якісно	Розробка, опис бізнес-процесів. Володіння актуальною інформацією для прийняття рішень (інформаційна система, прагнення до співпраці). Зрозумілі критерії прийняття рішень (місія, цінності, установки, правила, розуміння цілей і завдань підприємства). Делегування (центри прийняття рішень не повинні бути перевантажені). Розподіл повноважень і відповідальності. Навчання прийняттю рішень.

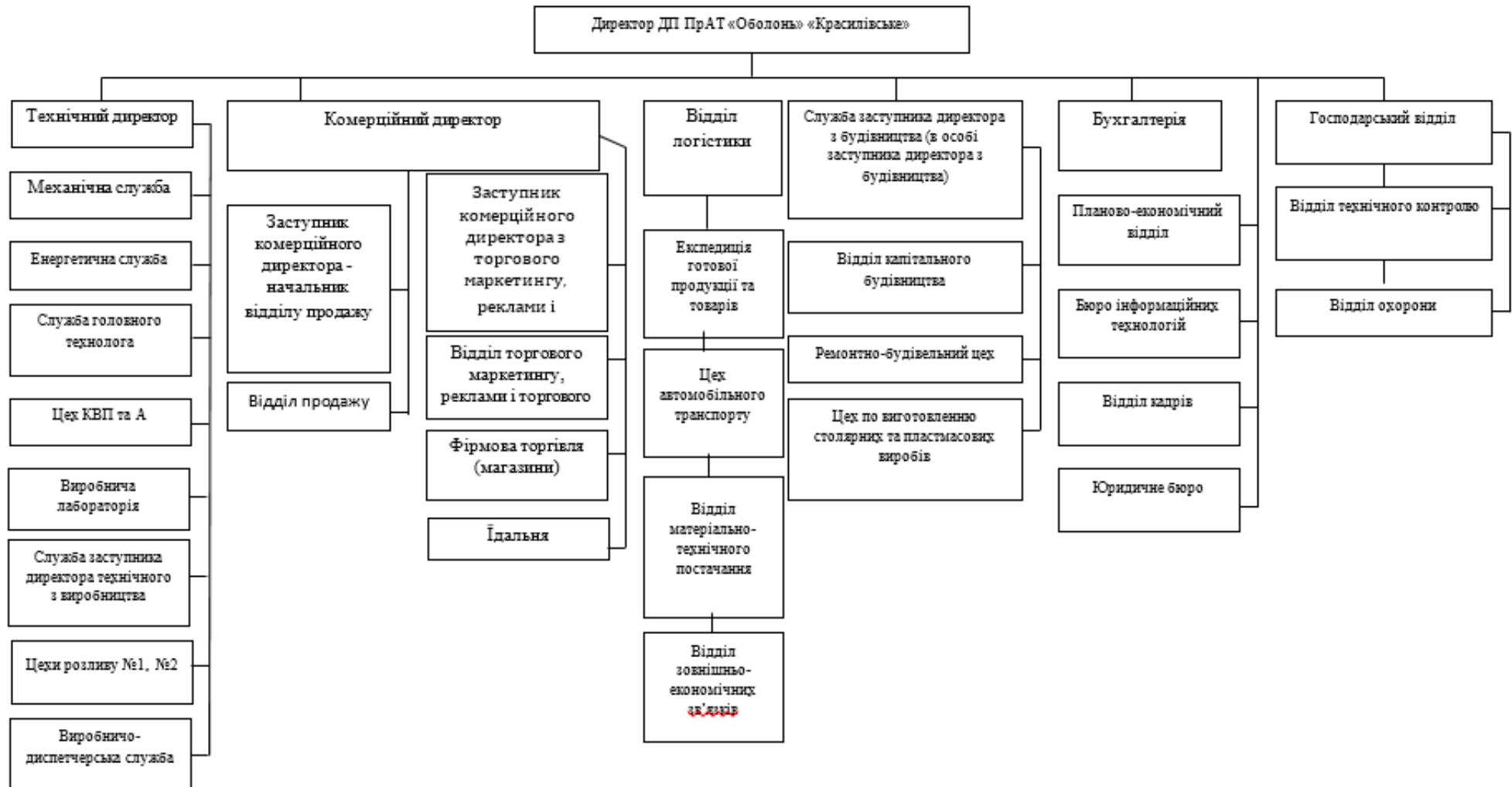
ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних за яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управлінням в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого - поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки

Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними
Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника - вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості - EVA (Economic Value Added).

ДОДАТОК В



Рисунк В.1 - Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

