

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. Методологічні основи формування ефективної системи управління	8
1.1. Сутність та складові системи управління підприємством	8
1.2. Принципи і концепції формування ефективної системи управління	22
1.3. Критерії оцінки ефективності системи управління та її складових	36
РОЗДІЛ 2. Економічна діагностика стану Світловодського заводу КШМБ	45
2.1 Аналіз зовнішнього середовища та ідентифікація конкурентного статусу підприємства	45
2.2. Діагностика підприємницького потенціалу підприємства	61
2.3. Характеристика системи управління підприємства Світловодського заводу КШМБ	76
РОЗДІЛ 3. Розробка проекту удосконалення системи управління Світловодського заводу КШМБ	82
3.1. Напрями реструктуризації системи управління підприємства	82
3.2. Регламентація функцій підрозділів та формалізація прийняття управлінських рішень	91
3.3. Управлінські аспекти розробки проекту удосконалення системи управління	96
3.4. Оцінка ефективності проекту	103
Висновки та пропозиції	107
Список використаних літературних джерел	113
Додатки	121

Вступ

Якісні зміни в світовій економіці та ускладнення характеру взаємодії її суб'єктів зумовили виникнення глобальних трансформацій в методах організації бізнесу. Внаслідок посилення конкуренції та інтенсивності нововведень компанії змушені здійснювати значні структурні перетворення в системі управління з метою надання їй адаптивно-гнучких характеристик, що дозволить ефективно пристосовуватись до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. У випадку вичерпання можливостей зовнішньої ефективності раціональна побудова системи управління дозволяє досягати максимальної ефективності використання внутрішніх ресурсів. Ефективне реагування на вимоги ринку разом з раціональною організацією бізнес-процесів в системі управління дозволяє закріплювати конкурентні переваги і зростати на ринку. При цьому створюється умови для формування головної компетенції компанії – здатності вчасно і ефективно впроваджувати новітні технології в сфері управління, що дозволяє випереджати на крок конкурентів, тим самим надає можливість визначати шляхи розвитку даного ринку. За таких умов, ефективно реагувати на загрози пов'язані зі структурними змінами в масштабах як світової, так і національної економіки вдається тільки тим компаніям, що проводять постійну роботу над оптимізацією системи управління на основі використання сучасних підходів. Тоді стає можливою практична реалізація стратегій диверсифікації та інтеграції як форм оптимізації бізнесу і портфеля організації.

Тим більше, актуальним це питання стає для підприємств, що були утворені в умовах планової економіки, яка вимагала від суб'єктів господарювання забезпечення ефективності виробничого процесу, а механізм орієнтований на вимоги зовнішнього середовища був відсутній. В цьому випадку, система управління потребує корінної перебудови з метою оптимізації наявних ресурсів та створення умов для ефективного використання потенціалу компаній.

З огляду на це, питання удосконалення системи управління привертає

значну увагу сучасних іноземних економістів-науковців (Джеймс Мур, Д.Нортон, М.Хаммер, Прахалад, Стенлі Янг, Й. Рюєг-Штюром та інші), так і вітчизняних (Е.Смирнов, С. Масютін, М. Олексієв, І. Мазур, А. Дятлов, Лактіонов та інші). На сьогодні, добре розглянуті підходи до: методів проектування оргструктур (з врахуванням умов зовнішнього середовища), соціально-психологічних аспектів управління, організації управління у функціональних областях, організації взаємодії між підрозділами та налагодження ефективного інформаційного обміну. Але, не розкритими залишаються підходи до удосконалення системи управління в організаціях різних сфер діяльності (сфера послуг, промисловість) та галузей економіки (легка, металургійна, будівельних матеріалів та інші). Тим більше, не існує єдиного визначення поняття «система управління підприємства», що пов'язано з відмінностями у баченні авторами широти охоплення цією категорією процесів, що відбуваються на підприємстві. Тому, слід зазначити, що ні одна з концепцій (підходів) не може претендувати на лідерство, так як дослідження цих процесів має складний багатогранний характер, а враховуючи особливості побудови системи управління підприємства в різних секторах економіки, невірним є намагання стандартизувати методологію формування ефективної системи управління.

Тому, важливим результатом даної роботи стане визначення оптимального підходу, на основі існуючих концепцій і власного аналізу, до формування ефективної системи управління підприємства, яке відноситься до галузі виробництва будівельних матеріалів і одночасно працює на ринку будівництва капітально-господарських споруд.

Аналіз діяльності українських підприємств в нових умовах свідчить про те, що ті з них, яким вдалось сформувати гарний менеджмент і налагодити ефективну систему управління досягли значних успіхів, за короткий час значно збільшили масштаби своєї діяльності. А для більшості підприємств, використання традиційних для нашої країни методів ведення господарства та відсутність ефективної роботи з удосконалення системи

управління підприємством призвели до їх існування на межі банкрутства. Особливо це стосується середніх і великих промислових підприємств, які мають багатоієрархічну громіздку структуру управління з орієнтацією на виробництво. В умовах ринку вони були змушені шукати нові ринки збуту, змінювати підходи до реалізації продукції, реструктуризовувати виробництво та удосконалювати продукцію. Реалізація таких намір вимагає організації високопродуктивної професійної управлінської діяльності, що передбачає наявність відпрацьованих процедур прийняття рішень в системі управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань дозволяє зростати на ринку, підвищувати власний імідж і досягати позитивних фінансових результатів господарської діяльності.

Об'єктом дослідження є система управління організації, а предметом аналізу є підходи до формування ефективної системи управління підприємством.

Метою дослідження є обґрунтування і розробка проекту удосконалення системи управління Світловодського заводу КШМБ на основі систематизації сучасних методологічних підходів та проведення економічної діагностики.

Відповідно до визначеної мети були поставлені наступні завдання:

- визначення сутності та складових системи управління підприємством;
- характеристика принципів і концепцій формування ефективної системи управління;
- визначення критеріїв оцінки ефективності системи управління та її складових;
- проведення аналізу зовнішнього середовища та ідентифікація конкурентного статусу Світловодського заводу КШМБ;
- проведення діагностики підприємницького потенціалу підприємства;
- надання характеристики системи управління підприємства;
- визначення напрямів реструктуризації системи управління Світловодського заводу КШМБ;

- регламентація функцій підрозділів та формалізація схеми прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- обґрунтування управлінських аспектів розробки проекту;
- проведення оцінки ефективності проекту удосконалення системи управління Світловодського заводу КШМБ.

При цьому, доцільним є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення роботи у функціональних сферах: фінанси, управління персоналом, маркетинг, планування, матеріально-технічне забезпечення, управління технічним розвитком.

Для здійснення виконання встановлених завдань планується використати досягнення наступних методологічних підходів та методів дослідження: аналіз п'яти конкурентних сил, ланцюг створення вартості, стратегічна сегментація за М. Портером, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз конкурентноспроможності за допомогою матриць БКГ, життєвого циклу та Мак Кінсі, горизонтальний та вертикальний аналіз балансу, аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів, управлінський аудит, методика Balanced Scorecard, методика оцінки ефективності проектів.

Інформаційною базою дослідження є: фундаментальні підручники, наукові статті і аналітичні огляди в періодичних друкованих та інтернет-виданнях, монографії, матеріали конференцій, нормативно-правові документи, каталоги спеціалізованих виставок і семінарів, бухгалтерські форми офіційної звітності (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), приписи, положення, інструкції та інші внутрішні господарські документи Світловодського заводу КШМБ.

РОЗДІЛ 1. Методологічні основи формування ефективної системи управління

1.1. Сутність та складові системи управління підприємством

Дослідження підприємства як цілісної системи управління (СУ) відповідає одній з найважливіших принципових ознак сучасного управління організацією і лежить в основі її теорії. Пріоритетом теоретичних вишукувань цієї тематики зумовлений посиленням впливу процесів і значення елементів, що складають систему управління, в діяльності сучасних компаній. Вирішення цих проблем стало актуальним завданням сучасної теорії менеджменту з метою поглиблення ступеню розкриття типових проблем в системі управління, що не дозволяє господарським суб'єктам ефективно розвиватись. Тому, існує безліч визначень та тлумачень поняття (категорії) система управління та різні підходи (концепції) до його розгляду (аналізу).

Розгляд авторських тлумачень даної категорії та підходів до її аналізу, на наш погляд, доцільно проводити у міру розширення ними бачення меж аналізу процесів і процедур в систему управління. Як зазначено у підручнику Горфінкеля з економіки підприємств *система управління* - це цілісний об'єкт, який складається з безлічі взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою, в межах яких визначено її функціональне призначення, сформульована ціль і показники якості її функціонування, що кількісно визначають її результативність. При цьому, система повинна розумітися як структурований потік подій або комунікацій. Підприємство за цих умов слід розглядати як систему комунікацій і рішень, їх взаємозв'язок і складає організацію подібної системи [5, с.93]. У підручнику Жданова «Основи теорії економічного управління» система управління розглядається як сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, які забезпечують задане функціонування організації (підприємства) [7, с.44]. Більш широке розуміння даної категорії показане в підручнику

Смирнова «Основи теорії організації», де система управління підприємства включає побудову організаційної структури з визначенням системи взаємодії між управлінськими підрозділами, організацію внутрішньої звітності (управлінській облік), формування ефективних інформаційних потоків, що зорієнтовані на реалізацію стратегічних цілей [4, с.53].

Звичайно, єдиного поняття системи управління буде не може, так як кожне інституційне утворення має особливі умови організації, а кожен фахівець своє бачення меж аналізу даної субстанції та складу структурних елементів, що її складають. Тому, на наш погляд, більш доцільно розглядати дану категорію як процес, що дозволяє розширити можливості аналізу і врахувати відхилення в процесі її функціонування. На основі існуючих підходів та власного аналізу сформулюємо робоче визначення даної категорії, за якого система управління підприємства являє собою процес взаємодії підсистем управління в межах організаційної структури управління в розрізі схеми прийняття управлінських рішень на основі організаційної структури управління, що залежать від організації документообігу, система внутрішньої звітності, як складових системи інформаційного обміну, при дотримання вимог наявної стратегії та врахування організаційної культури й стилю керівництва.

У цілому еволюція системи управління підприємств із початку промислової революції відбувалась на тлі диференціювання її структури, що підсилюється, макроекономіки, що виявляється в поглибленні спеціалізації і галузевому поділу праці, що тим самим створює диференційовані області господарської діяльності підприємств. Відповідно самі підприємства за кілька макроекономічних циклів пройшли шлях від вертикально інтегрованих гігантів до спеціалізованих мобільних компаній. Гіганти здійснювали повний цикл виробництва якої-небудь промислової продукції – від обробки сировини і заготівлі матеріалів до остаточної зборки і збуту. Сучасні найбільш ефективні підприємства в умовах глобалізації ринку змушені використовувати спеціалізацію і підтримувати високий рівень

концентрації ресурсів з нагромадженням некомплементарних активів. Для ілюстрації цього процесу досить звернутися до досвіду широко відомої Ford Motors Company. Якщо в часи її засновника Г.Форда в структуру компанії входили, наприклад, заводи з виплавки сталі, то в сучасних умовах з метою підтримки конкурентоздатності відбувається активне виділення підрозділів з виробництва комплектуючих, яким надаються права юридичної особи. Створені в такий спосіб нові підприємства починають обслуговувати не тільки материнську компанію, але і зовнішніх клієнтів.

Про це ж свідчить історія широкого використання стратегій диверсифікації в управлінні великими компаніями. Починалася вона з проникнення підприємств у незв'язані галузі економіки і використання дивізіональних структур з повним набором господарських функцій для кожної з областей діяльності. Диференціація структур підприємств у цей час була ідентична диференціації їх зовнішнього середовища. Із середини 70-х років спостерігається використання в стратегіях підприємств збутового, технологічного і виробничого взаємозв'язку різних господарських областей і відмовлення від непрофільних напрямків діяльності. При цьому, відбувається централізація підрозділів, що використовують взаємозалежний функціональний потенціал. Тим самим підприємства мінімізують виробництво ентропії і збільшують внутрішню ефективність за рахунок позитивного ефекту масштабів діяльності. На користь розглянутої гіпотези говорить і той факт, що в структурах сучасних великих підприємств між ієрархічними рівнями управління склався чіткий розподіл відповідальності за різні рівні організаційної стратегії – операційний, інноваційний і маркетинговий, стратегічний. Таким чином, еволюція систем управління свідчить про те, що їх зміни через удосконалення розраховувались на наростаючий рівень невизначеності у діяльності підприємств.

Можна з впевненістю вважати, що такі теми теоретичних вишукувань як організаційне навчання (кінець 70-х років), фірмова культура (початок 80-х), організація, що навчається (кінець 80-х), а також модний нині

менеджмент знань і зв'язана з ним епістемологія свідчать про зусилля розширити уявлення про підприємство як організаційне утворення. На підприємствах в країнах передової індустріалізації системи управління почали формуватись з початком промислової революції другої половини XIX ст. На етапі становлення основних галузей ключовим елементом стратегії було освоєння промислової технології виробництва продукції. Але, через незначні масштаби нових підприємств стратегічне та інноваційне управління спиралось не на формалізовані системи та структури, а на індивідуальну прозорливість і талант засновників компаній («Форд Мотор», «Вестингауз Електрик»). Характерно, що саме тоді в перших наукових роботах з управління підприємством Г. Емерсона, Ф. Тейлора, А. Файоля з'явився опис елементів системи управління. Зміни зовнішнього середовища, пов'язані з швидким ростом промислових галузей, поставили перед компаніями питання необхідності оптимізації операційної системи, що в умовах жорсткої цінової конкуренції дозволяло знижувати собівартість продукції і підвищувати надійність системи. Саме в той час, коли життєві цикли продукції основних промислових галузей вийшли за межі горизонту планування, на підприємствах сформувалася класична система довгострокового планування як новий елемент системи управління, заснований на статистичній екстраполяції минулих тенденцій.

Наступний етап розвитку економік промислових країн призвів до початку сегментації галузевих ринків за ознаками споживчих переваг. На додаток до цінового конкурентного фактора виникла необхідність врахування смаків різних груп споживачів і відновлення морально застарілої продукції. Усе це, стало джерелом систематичних зовнішніх змін, які викликали стратегічні новації, що супроводжувались нововведеннями у системі управління. Потреба в стратегічному управлінні за умов виникнення нових джерел глобальної нестабільності – політичної, соціальної, екологічної; стало позначатися обмеження обсягів доступних ресурсів і меж ринкового зростання. Засобом збереження стійкості в цій ситуації виступила

диверсифікація. Необхідність використання ефекту масштабу для підвищення рівня ефективності (внаслідок підвищення вартості НДДКР і глобалізації ринків у 80-і роки) викликало переорієнтацію стратегії компаній з незв'язаної диверсифікації на взаємозалежну. Таким чином, коли стратегічні зміни прийняли системний характер, на підприємствах набула широкого розповсюдження практика використання стратегічного управління.

Найбільшою своєрідністю відрізняється еволюція систем управління на підприємствах у країнах соціалістичної індустріалізації. У результаті ізоляції від світової економіки в цих країнах була створена набагато більш стійке середовище господарювання. Системи інноваційного і стратегічного управління на підприємствах не розвивалися. Виключенням була вузька група високотехнологічних підприємств, що виробляли аерокосмічну техніку й озброєння, які мали розвинуту систему управління, насамперед технічними нововведеннями. Тому, навіть обмежені перетворення і відкриття національних економік для іноземної конкуренції викликали на підприємствах цих країн сильні потрясіння, за яких адаптаційні можливості систем управління підприємств виявились недостатніми. При цьому, принципи безперервної адаптації підприємств до умов господарської діяльності, що змінюються, уперше були проаналізовані ще в книзі А.Чандлера «Стратегія і структура» (1966 р.). На основі досвіду роботи провідних американських компаній автор досліджував реорганізацію управління шляхом послідовної зміни стратегії, формальних структур і систем, організаційної культури і поведінки персоналу [10]. У результаті з'явилася теорія, названа згодом еволюційною концепцією. Вона отримала розвиток у дослідженнях І.Ансоффа, Б.Карлоффа, Р. Нельсона, К.Тоєхіро, П.Друкера і ряду інших «гуру менеджменту». Їхня основна ідея полягає в тім, що зовнішнє середовище підприємства в цілому й окремі області його діяльності потерпають природної еволюції, за якої підсилюється нестабільність умов господарювання. Ця тенденція виявляється, насамперед у: посиленні диференціації споживчого попиту; прискоренні, під тиском

конкуренції, темпів оновлення продукції і технологій. На кожному етапі еволюції в стратегії підприємства повинен бути присутнім набір факторів успіху, адекватний рівню зовнішньої нестабільності, - інтенсивність зусиль і обсяги фінансування НДДКР і маркетингу, диференціація продукції і технологій. При цьому сукупність областей господарської діяльності підприємства повинна забезпечувати виконання цільових показників його прибутковості і зростання обсягів продаж, невразливість стосовно зовнішніх загроз, позитивний синергійний ефект, що здатна забезпечити тільки ефективна система управління. Необхідність підтримки стратегії, що ускладнювалась, призводила до розвитку потенціалу підприємств шляхом підвищення гнучкості управлінських структур і впровадження усе більш комплексних систем стратегічного управління. Тим самим підвищувалась відкритість системи і її зовнішня ефективність.

Кожна система управління окрім цілісності характеризується структурою, властивостями, елементним складом, взаємодією з зовнішнім середовищем, має вхідний вплив, системи обробки, кінцеві результати та зворотній зв'язок.

Враховуючи розширення в процесі еволюції елементного складу системи управління доцільно навести підхід, який розподіляє СУ на чотири підсистеми (методології, структури, процесу і техніки управління) і де представлений розширений набір елементів [5].

Методологія управління включає: цілі, закони й принципи, функції, методи, технології управління і практику управлінської діяльності. Процес управління представляє: систему комунікацій, розробку і реалізацію управлінських рішень, інформаційне забезпечення.

Структура управління включає: функціональну і організаційну структуру, схему організаційних відносин, конкретні схеми взаємодії вищих органів управління і професіоналізм персоналу. Техніка управління включає: комп'ютерну і організаційну техніку, мережу зв'язку, систему

документообігу. В свою чергу методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка – механізм управління.



Рис.1.1 Стандартні елементи системи управління підприємством

Інший підхід передбачає структуризацію системи від складної залежності властивостей елементів, які входять до складу її підсистем. За таких умов, основними підсистемами підприємства є:

- адміністративно-управлінська: координації і регламенту, стимулювання, просування;
- інформаційно-аналітична: маркетингова, дослідження, планово-економічна, інформаційна, бухгалтерська;
- виробничо-технічна: технологічна, виробнича, досвідних розробок;
- матеріально-фінансова: продаж, закупок, складська, фінансова [4].

Інформаційно-аналітичні підсистеми збирають і обробляють інформацію, корисну для успішного функціонування підприємства. Адміністративно-управлінські забезпечують управління і координацію різних систем. Виробничо-технічні забезпечують освоєння нових технологій і успішне технічне функціонування виробництва. Матеріально-фінансові підсистеми забезпечують функціонування матеріально-фінансових потоків.

Більш поширена в теорії (поглядах багатьох авторів) практика поділу системи управління підприємства за функціональною ознакою (фінанси, маркетинг, виробництво, персонал, НДДКР) з відповідним виділенням елементного складу: фінанси – аналіз, планування, офіційна звітність; виробництво – управління якістю, матеріало-технічне забезпечення, технологічний процес; маркетинг – дослідження конкурентів, цінова політика, реклама, програма збуту; персонал – навчання, система підбору і найму, оцінка персоналу, формування кадрового резерву; НДДКР – розробка продуктів, патентний захист та інші. При цьому, для кожного підприємства можуть бути виділені декілька з функціональних областей і відповідно може існувати ширший/вужчий набір елементів, що відображає умови організації і специфіку господарської діяльності. Тому елементний склад системи управління, на наш погляд, доцільно визначати з урахуванням особливостей конкретної організації.

Впродовж еволюції розвитку системи управління підприємства змінювались підходи і до її типізації та класифікації. На сьогоднішній день, виділяють наступні типи систем управління:

1. пов'язані з визначенням позиції (управління на основі передбачення змін, коли стали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, але вони є керованими). Цей тип системи управління включає:

- довгострокове і стратегічне планування;
- вибір стратегічних позицій.

2. пов'язані зі своєчасною реакцією, що оперативно відповідають на швидкі і несподівані зміни в оточуючому середовищі (управління на основі гнучких екстрених рішень). Цей тип включає:

- управління на основі ранжування стратегічних завдань;
- управління за сильними та слабкими сигналами;
- управління в умовах стратегічних несподіванок [5, с.95].

Вибір поєднання різних систем управління для конкретного підприємства залежить від середовища, в якому воно діє. Вибір необхідної

системи визначення позицій залежить від новизни і складності завдань. Вибір системи своєчасної реакції визначається типом змін і передбачуваністю завдань. Синтез, інтеграція цих систем управління дозволяє сформулювати метод стратегічного управління, що максимально відповідає умовам гнучкості і невизначеності зовнішнього середовища.

Класифікація систем може бути проведена за різними ознаками, серед яких можна виділити: штучні і природні; відкриті і закриті; детерміновані і стохастичні; жорсткі і м'які; прості і складні; активні і пасивні.

Найважливішими функціями будь-яких систем управління є розробка і прийняття рішень та обмін інформацією (комунікації), на основі яких керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень і доведення їх до працівників.

До числа загальних функцій системи управління відносять: планування (включаючи стратегічне планування, поточне планування реалізації стратегії), організації (організація і координація співробітників), мотивації працівників до ефективних дій і контролю (включаючи облік і аналіз діяльності підприємства). Взаємодія організації з зовнішнім середовищем та її внутрішньофірмова діяльність можуть реалізуватися з використанням різних типів менеджменту і в межах певної структури управління – сукупності стійких зв'язків об'єктів і суб'єктів управління підприємством, що реалізуються в конкретних організаційних формах, визначаючи цілісність та ефективність управління. Структура управління знаходиться в тісному взаємозв'язку з функціями. При створенні нової організації функції є визначальними для формування структури. При вдосконаленні виробництва і управління структура слугує базою для модернізації набору функцій. На практиці розрізняють структури двох типів:

— механістична — характеризується використанням формальних процедур і правил, жорсткою ієрархією влади в організації, централізацією прийняття рішень. Сюди відносять лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, продуктову, регіональну, дивізійну;

— органічна – характеризується помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади, участю в управлінні нижчих рівнів. До цього типу відносять проектні, матричні, програмно-цільові структури.

Серед властивостей систем управління підприємством, на наш погляд, слід виділити ключові:

- система прагне зберегти свою структуру;
- система має потребу в управлінні;

Аналіз функціонування підприємства як системи управління вимагає розподілу багатогранної функції управління на наступні його види [7]:

- виробниче управління;
- організаційне управління;
- економічне управління;
- корпоративне управління

Розподіл управління на вказані види зумовлено суттєвими їх відмінностями у характері завдань, що вирішуються, методами аналізу, факторами впливу, технологією управління, вимогам до персоналу.

Кожен вид управління відображає відповідні аспекти забезпечення умов ефективної господарської діяльності. При цьому, важливим завданням є налагодження ефективної взаємодії між ними і надати їй взаємодоповнюючого характеру. Це реалізовується через формування програми необхідних дій організації. Програми приймають форму політики, процедур, норм і інструкцій, що визначають поведження виконавців в умовах, що змінюються. Таким чином, виконавець у будь-який час буде мати запас рішень (або програм) і при виникненні конкретної ситуації він вибере відповідне рішення з цього запасу. Отже, якщо всі програми, розроблені керівництвом, ефективні і прийнятні для виконавця, дійсна робота керівників полягає в перегляді і перебудові запасу рішень для подій, що постійно повторюються в зовнішнім і внутрішнім середовищі організації.

Світовий досвід показує, що крайні форми централізації, зосередження

влади на «верхніх поверхах» провокує відчуження працівника від цілей організації, відхилення його від відповідальності, пасивність в управлінні й організації виробництва. У такому випадку робота найчастіше розглядається як умова забезпечення життя, а не спосіб самореалізації. Комерційне мислення припускає особливу ощадливість, ретельний економічний розрахунок, постійне зіставлення витрат і результатів з відповідними показниками конкурентів. Гнучкість проявляється не тільки в реакції на погрози зовнішнього середовища і готовності відмовитися від улюбленого проекту, але й у здатності швидко реалізувати можливості, що з'явилися. У бестселері Т. Пітерса і Р. Уотермена «У пошуках ефективного управління» [12] ця властивість успішних компаній називається інформованим опортунізмом: компанія знає, що вона хоче, сформулювала свої цілі і, як тільки з'являється можливість, що відповідає цим цілям, відразу її реалізує.

Кожне підприємство сьогодні має набір досить типових проблем:

- падіння обсягів і рентабельності продаж;
- втрата традиційних ринків збуту продукції й ускладнення у пошуку нових;
- недостатня погодженість у діях вищої ланки управління;
- відсутність чітко виражених напрямків розвитку;
- недостатність можливостей продукувати нову продукції, нові технології.

Однак, навіть за такої ситуації підприємство не тільки може вирішити дані проблеми самотужки, але і підвищити ефективність своєї роботи мінімально на 10-20% за рахунок внутрішніх резервів, що реалізується шляхом оптимізації і налагодження ефективних управлінських процедур в системі управління.

Помітимо, що для прискорення процесу розробки, побудови програми розвитку і нової системи управління доцільно залучати спеціалізовані консультаційні фірми. У цьому випадку, на наш погляд, основним напрямком спільної роботи керівництва підприємства і консультантів є не аудит

фінансового стану підприємства, а вироблення перспектив його розвитку за рахунок активізації і використання внутрішнього потенціалу:

- формулювання довгострокових і середньострокових цілей розвитку («чого ми хочемо досягти»);
- оцінка стартового стану («де ми знаходимося»);
- виявлення ключових проблем («бар'єрів»), що виникають на шляху просування до мети;
- виявлення стратегії і тактики досягнення цілей з виділенням першочергових задач;
- фіксація змін, що рекомендуються, на підприємстві організації, які необхідні для підвищення ефективності її функціонування і розвитку, і в першу чергу - створення ефективної системи управління.

Впроваджувати зміни доцільно шляхом реалізації консультаційного проекту. Крім того, більшість проблем підприємств виникають через порушення в каналах передачі потоків, що призводить до недостатності, викривлень, часових затримок та заповнення каналів великими обсягами інформації. Потоки розподіляються у відповідності до наявних підсистем управління: матеріально-фінансові, інформаційно-аналітичні, адміністративно-управлінські.

Аналіз організаційної, функціональної, технологічної структур, а також схем і регламентів координації допомагає виявити порушення і налагодити канали в системі управління. Різні підсистеми, канали розповсюдження потоків і самі потоки повинні бути скоординовані між собою. Необхідно передбачати можливість переключення потоків з однієї підсистеми на іншу, з каналу на канал. Наприклад, можливість переливу вільних коштів між підсистемами призводить до вирівнювання маргінальних прибутків, так як вільні кошти спрямовуються в проекти з максимальною нормою рентабельності.

Можливість таких переливів, а також координація діяльності підсистем і потоків досягаються за допомогою розвитку горизонтальних зв'язків і

наданні підрозділам економічних прав. В якості прикладів слугують робочі групи та гуртки якості. Передача економічних прав підрозділам, залишає за керівництвом завдання розробки стратегії і дозволяє сконцентруватись на управлінні і засобах відновлення потенціалу, зберігаючи при цьому цілісність і керованість та дозволяє підвищити гнучкість, оперативність і адаптивність дій. Слід зазначити, що передача економічних прав є заключним кроком у трансформації адміністративних вертикальних структур в органічні (переведення центру тяжіння забезпечення цілісності системи на добре працюючі горизонтальні зв'язки). Проводиться вона лише після успішного здійснення наступних кроків: навчання персоналу, делегування повноважень, формування і розвиток горизонтальних зв'язків, узгодження інтересів. Таким чином, нові умови діяльності підприємств вимагають трансформації вертикальних організаційних структур в органічні та переходу від управління адміністративного і по кінцевим результатам до управління через навчання.

Стани рівноваги системи слід розглядати не як статичні, а як динамічні, що складають її траєкторію розвитку, а не окремі точки, так як внаслідок дії закону акумульованого досвіду поступово підвищується ефективність системи і знижуються її питомі операційні затрати. При цьому, виникає проблема пам'яті системою свого старого стану, так як організаційна культура і рутини – параметри, що повільно змінюються, тому система навіть після успішного переходу в новий стан рівноваги, має тенденцію до повернення минулих ознак. Переваги рутинізації в розумних межах виражаються у виграші темпу і вивільненні пізнавальних і комунікативних здібностей людей для вирішення інноваційних завдань. Однак, рутинізація має негативне значення, коли очікування виправдовуються самі по собі, а деякі моделі поведінки стають звичкою, вони набувають характеру «сліпих плям» (за висловом Г.Батесона), тобто потік подій отримує деяку самостійність і починає підпорядковуватись власній системній логіці. Для подібних явищ іноді використовують поняття економія свідомості [9, с.125].

Кожен з рівнів системи управління забезпечує визначений тип реакції. Якщо відповідні йому зовнішні імпульси відрізняються сталістю, то даний рівень управління також стає постійним елементом ієрархічної структури управління. У випадку ж, коли зовнішній імпульс виявляється разовим, відповідний рівень управління втрачається після зникнення зовнішнього впливу. У такий спосіб відбувається адаптація системи до нових умов діяльності, зберігається її ідентичність самій собі. За цією схемою підприємство адаптується до зовнішнього середовища і забезпечує досягнення своїх цілей, що і є завданням систем управління відповідно до класичного визначення теорії.

Відповідно до еволюційної концепції теорії управління завдання керівництва в системі управління розподіляються за трьома основними рівнями – оперативному, інноваційному і стратегічному [21]. На стратегічному рівні випрацьовується реакція на глобальні зміни в зовнішнім середовищі, коректуються цілі діяльності підприємства відповідно до місії організації, вибирається корпоративна стратегія, готуються системи, структури й управлінська культура для реалізації стратегії, яка включає набір цільових настанов для інноваційного рівня управління. На ньому відбувається адаптація підприємства до змін у ринковій і інноваційній диференціації усередині областей господарської діяльності, формуються цільові настанови для відповідних функцій. На оперативному рівні в межах цільових настанов у наборі сегментів «продукт - ринок» складається детальний план господарських операцій за функціональними підрозділами.

На кожному системному рівні функції управління виконуються спеціалізованими штабними підрозділами. При цьому постійні роботи зі стратегічних і інноваційних досліджень проводяться постійно діючими відділами і лабораторіями. Розробка ж і впровадження необхідних внутрішніх змін здійснюються в рамках тимчасових підрозділів – адміністративних або інноваційних проектів.

Основною ж генеральною метою формування ефективної системи управління, на наш погляд, є формування професійної управлінської діяльності (ПУД), яка може розглядатись як процес і як явище. Як процес ПУД – це виконання функцій, використання методів, що призведе до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між елементами системи. Як явище ПУД – це поєднання елементів (цілі, програми, засоби) для реалізації місії організації на основі певних правил і процедур. Саме формування високого рівня ПУД є головною інтегральною передумовою побудови ефективної системи управління.

1.2. Принципи і концепції формування ефективної системи управління

Чим потужніше підприємство, тим більшого значення набувають для нього питання планування й оптимізації системи управління. У багатьох компаніях, як відзначають багато вітчизняних і закордонних джерел, згодом виникає не дуже зрозумілий феномен - зниження керованості. На таких підприємствах на Заході, особливо в США (а останнім часом і в Україні), почали замислюватись над необхідністю проведення роботи з удосконалювання системи управління з метою формування її відповідності стратегії управління й організаційній політиці керівництва.

З огляду на відмінність цілей структурних перетворень існують розбіжності серед авторів щодо принципів формування системи управління. Спробуємо шляхом синтезу сформулювати на наш погляд, ключові з них:

- комплексність;
- послідовність;
- аналітичність;
- взаємозалежність;
- вимірюваність;
- унікальність.

Розглянемо загальні правила проектування нових і удосконалювання існуючих систем управління, організаційних структур великих і середніх підприємств, що забезпечують ефективну організацію цих процесів. Вони відобрають умови, дотримання яких дозволить уникнути помилок при розробці програми підвищення ефективності функціонування системи управління:

- Функції - первинні, організаційна структура - вторинна. Чітко сформульовані функції (функціональне призначення підприємства та його підрозділів) - перший і вкрай важливий вихідний параметр, до забезпечення якого повинен прагнути розробник. Функції підприємства повинні відбивати пріоритетні стратегічні цілі, так як невдачі багатьох підприємств пояснюються тим, що при зміні пріоритетів під впливом ринкової кон'юнктури, що змінюється і конкуренції, структура залишається незмінною, не розрахованою на їх досягнення.

- Не може бути ідеальної структури і системи управління, з однаковим успіхом функціонуючої в різних місцях і умовах, хоча б вже в силу того, що в них будуть задіяні різні люди. Визнання цієї закономірності зобов'язує обережно підходити до оцінки аналогів; копіювання чужих зразків не робить честі розробникам і часто веде до несподіваних (для них) невдач.

- Організаційний проект фірми повинен бути перспективним, розрахованим «на зростання», тобто на досягнення цілей майбутнього, звідси - необхідність орієнтації системи управління на дані активного маркетингу і служб довгострокового прогнозування.

- Схеми організаційної структури варто проектувати знизу-нагору, утворити спочатку основні виробничі підрозділи фірми (філії), потім ремонтні, допоміжні й обслуговуючі підрозділи, що працюють у режимі сервісу для усієї фірми.

- Відсутність нормативів для проектування має і свою позитивну сторону. Це дає можливість і навіть зобов'язує розробника проектувати будь-який елемент структури альтернативно, у різних варіантах, прораховуючи їх

порівняльну ефективність і вибираючи оптимальний. Такий підхід дозволяє порівняти варіант створення власних промислових і сервісних підрозділів у складі фірми з можливістю купі комплектуючих матеріалів, виробів і послуг в існуючих підприємств даного профілю.

- Розробник організаційного проекту підприємства повинен враховувати, що в умовах сильної конкуренції організаційна структура і вся система управління повинні бути гнучкими і еластичними, забезпечувати швидкий і вільний потік інформації знизу-нагору. Звідси виникає необхідність широкого делегування повноважень і відповідальності нижчим рівням в ієрархії управління.

- Ознакою гарного балансу відповідальності, прав і компетенції працівника є мінімум його звертань до свого керівництва: він знає, як і що робити, і його прав для цього вистачає.

- У середній ланці управління варто практикувати сполучення посад по горизонталі як усередині відділів, так і між відділами, що мають тісні коопераційні зв'язки (наприклад, фінансовий відділ і бухгалтерія).

- Кількість підрозділів компанії або осіб, підлеглих одному керівнику (норма керованості), - важливе питання не тільки у США і Західній Європі, але й у нас країні. Існують дві широко розповсюджені точки зору:

а) нормативів бути не може;

б) як орієнтири можна рекомендувати лише інтервали, усередині яких повинні враховуватися індивідуальної якості керівника.

Вважається, що керованість на різних рівнях забезпечується в межах наступних інтервалів:

- кількість департаментів, що замикаються на директорі компанії, повинна бути від 3 до 5;

- число прямих об'єктів управління у заступників директора або директора філії - від 5 до 8;

- число підлеглих осіб в одного керівника - 6-8, але не більш 10 чол.;

- число робітників у бригаді - від 5 до 15 чол.

- Характерні ознаки перевищення меж керованості, коли потреби управління знизу не збігаються з можливістю управління зверху, полягають у наступному: керуючий не знає положення справ у підлеглих (межа сприйняття інформації або її недолік); не встигає вирішувати питання, що надходять знизу (перевищені зазначені вище інтервали); недоступний знизу (особисто або по засобах зв'язку); не всі питання вирішує відразу (дефіцит прав або кваліфікації).

- При розробці організаційної структури необхідно знати філософію вищої ланки управління компанії з приводу визнання або невизнання їм категорії рангу керуючих різного рівня.

- необхідно виявити весь перелік рішень, прийнятих на підприємстві для здійснення усіх видів діяльності, і визначити рівні вертикальної ієрархії, на яких повинні прийматися ці рішення. Для цього розробляються спеціальні схеми (матричного типу), що фіксують обсяг повноважень керуючих з самостійного прийняття рішень у тих або інших областях діяльності. У таких схемах специфікуються всі делеговані повноваження в межах компанії. Оскільки більшість делегувань так чи інакше зв'язано з правом витратити грошові фонди компанії, то більшість схем відбиває різного роду обмеження саме в цій сфері.

- Інтегральним критерієм правильності обраної стратегії менеджменту й удосконалювання організаційної структури підприємства варто вважати щорічне скорочення собівартості одиниці виробу (звичайно, не за рахунок якості!), що в сполученні з економічною політикою забезпечує фірмі високий і стабільний рівень рентабельності.

- Одною з ознак високої якості системи управління є можливість її саморегулювання, тобто щоб будь-які відхилення від норми (по вартості, якості, термінам і ін.) швидко фіксувалися (в ідеалі - автоматично) і відразу ж вироблялися і починалися контрзаходи, що повертають систему в колишній нормальний стан.

- Меж для удосконалювання системи управління й організаційної структури не існує, будь-яка «ідеальна» організаційна форма поступово себе зживає, морально старіє. Однак важливо, щоб вона чуйно реагувала на зміни ринкової кон'юнктури.

- Витрати на удосконалення системи управління і структуру підприємства завжди є прибутковою сферою вкладення капіталу.

Отже, виклик, з яким зіштовхнулись українські промислові підприємства, полягав у необхідності перетворитися із суб'єкта планової економіки – заводу, у суб'єкта ринкової економіки – компанію. Саме ця трансформація, на думку багатьох фахівців, обумовила практично усі внутрішні зміни, що відбувались на промислових підприємствах протягом останніх років. Причина тут криється у відмінності підходів до формування системи управління, які визначають її можливості розв'язувати складні й різноманітні проблеми, що стоять перед організацією.

Щоб вирішувати ці завдання, набір функцій, розв'язуваних компанією, істотно розширюється. Вона повинна вміти формулювати цілі, продавати, просувати бренди, досліджувати ринки, розробляти нові продукти, будувати відносини з партнерами та владою і т.д. Відповідно, фокус уваги менеджерів розширюється і їх основною метою стає пошук балансу, правильних пропорцій між кожною з функцій управління, яке б забезпечило ефективне використання ресурсів підприємства. при цьому питанням організації виробничого процесу не відводиться ключової ролі, так як виробити можна на іншому заводі або взагалі почати випускати іншу продукцію для інших споживачів на чужих виробничих потужностях. Тому, найважливішими завданнями в цих умовах для підприємств є:

- ідентифікація свого продукту;
- налагодження каналів збуту;
- використання сучасного інструментарію в управлінні;
- створення внутрішньої системи мотивації людей.

Щоб сконцентруватися на зовнішній середовищі і стратегії, у керівників компаній повинна бути впевненість, що всередині компанії не почнуться негативні зміни. Відповідно, необхідні менеджери, яким можна довіряти, і яким можна делегувати управління оперативною діяльністю компанії. Однак, якою б гарною і грамотною не була команда менеджерів, відійти від поточного управління керівник може тільки, якщо створено систему управління, що себе сама відтворює. В сьогоденних умовах філософію ефективного генерального директора підприємства (об'єднання, фірми) і його заступника з розвитку багато в чому можна виразити фразою: «Ми керуємо не заводом, а збутовою організацією, що задовольняє потреби покупців». Виробничі питання заводу вирішує технічний директор, орієнтований на стратегією збуту, розробленою службою маркетингу.

При визначенні стратегічних цілей, а також виборі виду і типу стратегії застосовуються різноманітні методи аналізу (прогнозування), підходи і технології. У таблиці 1.1 наведений перелік основних методів і технологій, що висувають високі вимоги до спеціальної підготовки працівників, що займаються стратегічним менеджментом

Таблиця 1.1

Методи і технології стратегічного управління

Вид робіт (операцій, дій)	Методи, підходи, технології
<p>Ситуаційний аналіз <i>Макрооточення фірми:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • економіка і політика • технологія й екологія • правове забезпечення • демографія, суспільство 	<ul style="list-style-type: none"> • огляди, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, статистичні реферати • кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збору даних, аналізу і статистичної оцінки • PEST-аналіз
<p><i>Безпосереднє оточення (зовнішні зв'язки, суб'єкти ринку):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • замовники • посередники; • конкуренти; • зовнішні впливи • громадськість; • постачальники 	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз ринкової позиції, відносини до торговельної марки і престижу фірми • аналіз конкуренції й інших впливів (кабінетні дослідження і безпосередні спостереження)
<p><i>Власне підприємство:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • результати реалізації цілей минулої стратегії • оцінка стану маркетингової 	<ul style="list-style-type: none"> • порівняльний аналіз «мети - план - факт - оптимізація - відхилення» • причинний аналіз, пірамідальна структура • аналіз, бальна оцінка можливостей і

<p>сукупності</p> <ul style="list-style-type: none"> • можливості, ресурси • маркетингова інфраструктура 	<p>здібностей</p> <ul style="list-style-type: none"> • інформаційна служба, бухгалтерський і оперативний облік
<p>Конфронтаційний аналіз (підприємство - конкуренція): ідентифікація слабких і сильних сторін на основі оцінки можливостей за допомогою інструментарію маркетингової сукупності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз SWOT • методи порівняльного аналізу
<p>Детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • аналіз позицій стратегічних одиниць в області ринкових цін • аналіз процесу продажів продукції, витрат і прибутку протягом життєвого циклу виробу • аналіз частки торговельних витрат • аналіз циклу «продукція - ринок - товарообіг - прибуток - витрати» 	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз портфеля замовлень (за методикою Boston Consulting Group, Mc Kinsey, сполучення аналізу портфеля і надходження коштів) • класифікація продукції по П.Дракеру • метод аналізу збуту протягом життєвого циклу виробів • АВС-аналіз, оптимум Парето
<p>Синтез: визначення актуальних проблемних областей, вузьких місць, обмежень, шансів, небезпек, ризиків</p>	<ul style="list-style-type: none"> • причинний аналіз • аналіз SWOT, аналіз портфеля замовлень
<p>Прогнози і пророкування</p> <ul style="list-style-type: none"> • динаміка оточення підприємства • динаміка параметрів ринку • динаміка параметрів фірми 	<ul style="list-style-type: none"> • сценарій розвитку • нормативний метод • аналіз тимчасових рядів, екстраполяція тенденцій, аналіз критичних зв'язків • операційні дослідження, імітаційні моделі • методи експертних оцінок Делфі, мозкової атаки
<p>Планування цілей</p> <ul style="list-style-type: none"> • місія фірми, її ідентифікація, шлях розвитку • вибір цільового ринку (сегментів і локальних ринків) • профілювання пропозицій • цільові пріоритети, цільові траєкторії • масштаби цілей (техніко-економічна оцінка, ефективність з обліком тимчасових і просторових параметрів) 	<ul style="list-style-type: none"> • портфель замовлень (план) • SWOT (план) • моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів • операційні дослідження, моделювання • аналіз ризику • методи творчого мислення при вартісному аналізі • методи експертних оцінок
<p>План стратегічних операцій</p> <ul style="list-style-type: none"> • виділення стратегічних підприємницьких підрозділів • типова стратегія росту, конкурентна стратегія • стратегічні операції за допомогою інструментарію маркетингової сукупності • формулювання стратегічних варіантів • ідентифікація й оцінка потенційно вузлових проблем і ризиків • корекція на основі зворотного зв'язку 	<ul style="list-style-type: none"> • портфель замовлень (план) • SWOT (план) • операційні дослідження, моделювання • методи теорії запасів, теорії масового обслуговування (черг) • методи мережного аналізу • аналіз ризику • метод мозкової атаки, інші методи вартісного аналізу • методи експертних оцінок

Отже, компанії працюють з інформацією, зібраною за допомогою аналізів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення складає глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного й іноземного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати роботи компанії.

Дослідження системи управління здійснюється на трьох рівнях: вище керівництво, середня ланка (лінійні керівники), нижча ланка (начальники бригад, керівники груп, ключові спеціалісти) включаючи рівень середньої ланки (відділи, цехи), у тому числі. При цьому, аналізуються: загальна організаційна структура, функціональне забезпечення управління, основні характеристики керівників служб і підрозділів, укрупнені взаємозв'язки між групами підрозділів системи управління. Концепція дослідження полягає в проведенні діагностики й аналізу системи управління при виконанні робіт з реорганізації й удосконалювання управління підприємством для виявлення і систематизації основної сукупності недоліків управління (організаційна структура, підрозділ, керівник, документ і т.д.), що негативно впливають на кінцеві результати роботи підприємства.

Потрібно відзначити безумовно корисний і актуальний для вітчизняних підприємств досвід американських компаній, де реорганізація системи управління розглядається не як «пожежний» захід, а як плановий постійний процес керованого розвитку підприємства. В американських компаніях склалася визначена система управління реорганізаціями різного масштабу. Вона забезпечує, по-перше, досить плавний перехід від старих методів управління до нових і, по-друге, сприяє перетворенню останніх у звичний елемент щоденної роботи персоналу. Значні перебудови управління проводяться раз у п'ять років, більш дрібні - щорічно, при цьому лише 20% нововведень (різні інформаційні системи, процедури планування і т.п.) виявляються життєздатними [22].

В управлінні реорганізаціями можна виділити кілька характерних моментів, у їхньому числі:

- попередній аналіз підготовленості фірми до впровадження нових методів управління;
- складання спеціальної цільової програми з перебудови;
- створення структури управління цієї програми;
- формування особливих методів і форм контролю, що дозволяють коректувати хід реорганізації.

Важливо не тільки визначити, чи володіє підприємство достатніми одним з важливих етапів фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами для нововведення, але і виявити основні організаційні і психологічні бар'єри на його шляху. В організаційному плані перешкодами можуть стати: конфлікт між підрозділами, недостатньо розвинена мережа комунікацій між ними, слабка підтримка керівництва, протиріччя між сформованою системою стимулювання і новими вимогами до організації роботи, і нарешті, бюрократичний опір будь-яким нововведенням, прагнення зберегти сформовані відносини організаційної взаємодії.

Забезпечити відтворення системи можна тільки, налагодивши регулярний менеджмент – регулярні процедури і системи управління. На практиці багато хто використовує «правильні» і «сучасні» інструменти і процедури управління на підприємстві, але це не працює. Є бюджет, він затверджений на вищому рівні, але не дотримується. Є відділ стратегічного планування, але або він не планує, або планує, але не стратегію, або його ніхто не слухає. Скрізь є служба маркетингу, але люди там як і раніше сидять і чекають покупця, паралельно вивчаючи державні програми розвитку своєї галузі. Успішні компанії відрізняються тим, що процедури в них налагоджені і поставлені на регулярну основу.

Одним з важливих етапів формування системи управління є проведення управлінського аудиту, в процесі якого вирішуються наступні завдання:

- по-перше, оцінюється поточна стратегія підприємства включаючи положення на ринку, цілісність і системність поставлених стратегічних цілей,

розуміння їх керівниками і співробітниками, застосування в оперативному управлінні контроль за реалізацією.

— по-друге, оцінюється технологія процесу виробництва і реалізації кожного продукту підприємства (бізнес-процеси). Оцінка технології включає аналіз того, як виконуються основні частини бізнесу-процесу: аналіз споживчих властивостей продукту, його проектування, придбання комплектуючих, виробництво, контроль якості, реалізація і обслуговування.

— по-друге, оцінюється технологія виконання ключових функцій управління підприємством у цілому, включаючи функції аналізу ринку, стратегічного й оперативного планування, контролю й обліку за реалізацією планів, розподілу фінансів і обліку руху грошових коштів, проведення кадрової, маркетингової політики і т.д.

— по-четверте, проводиться оцінка структури управління компанією, тобто взаємозв'язок між процедурами, що складають бізнеси-процеси і ключовими функції управління. У ході оцінки аналізується модель управління, чіткість поділу на функціональні і профітні підрозділи, структура адміністративного підпорядкування і функціональної взаємодії, схема інформаційних потоків, а також їх відповідність стратегії і моделі управління.

Методами проведення управлінського аудиту є стандартні процедури експертного консультування: настановні й експертні інтерв'ю, аналіз документів, збір даних, формалізований опис процедур, побудова схем та моделювання бізнесів-процесів й ключових функцій. Дані методи базуються на технології структурного аналізу і проектування.

В результаті оцінки окреслених процесів складаються рекомендації зі змін у процедурах і структурах, які варто здійснити для підвищення якості менеджменту підприємства. Під якісним менеджментом у даному випадку розуміється ефективна система управління підприємством, а також високий рівень кваліфікації вищої і середньої управлінської ланки, адекватність функціонування системи управління персоналом цілям і задачам організації.

У результаті аудиту менеджменту надається оцінка наступних параметрів системи управління підприємством:

- комплексність процедур по відстеженню ситуації на ринку, визначенню стратегічних цілей цілепокладанню і тактичному планів;
- розподіл областей відповідальності серед вищого керівництва і функціональних обов'язків між підрозділами;
- інформаційна взаємодія між співробітниками в межах виконання основних бізнесів-процесів;
- наявність і якість стандартів виконання робіт з виробництва, постачанню і реалізації продукції.

Одним із ключових елементів побудови ефективної системи управління підприємства є процес оптимізація організаційної структури компанії, яка повинна відображати логіку функціонування організації і відповідати стратегічним напрямкам її розвитку. Сигналами для проведення такої роботи є систематичне виникнення наступних ситуацій: у співробітників немає чіткого розуміння того, хто і за що несе відповідальність, взаємозв'язки між підрозділами й окремими співробітниками не оптимальні, існують зони «безвідповідальності» або дублювання, ефективність функціональних процесів не дозволяє попереджати негативні результати й удосконалювати діяльність, структура організації не відбиває реальних процесів її функціонування.

У процесі зміни організаційної структури проводиться навчання персоналу, спрямоване на формування знань і навичок, що необхідні менеджерам організації для управління реорганізованою компанією, а також здійснення подальших перетворень. Впроваджуючи зміни разом з консультантами, керівники різного рівня освоюють механізм відновлення і настроювання розроблених організаційних документів відповідно до динаміки розвитку компанії.

Основним результатом оптимізації організаційної структури є приведення її у відповідність специфіці діяльності компанії за рахунок:

- визначення норми керованості;
- закріплення зон відповідальності і повноважень;
- чіткого розподілу функцій менеджменту за організаційними ланками;
- фіксації місця кожного працівника і підрозділів в процесі діяльності компанії;

Закріпити зміни допоможе комплект документів внутріфірмового управління:

- Положення про структуру управління;
- Положення про підрозділ;
- Посадові інструкції працівників;
- Інструкції з виконання бізнесів-процесів.

Таким чином, на нашу думку, враховуючи робоче визначення основної категорії даної роботи, оптимальний алгоритм проведення робіт з формування ефективної системи управління включає: оцінку стратегії, організаційної і функціональної структури організації, бізнесів-процесів, документаційного забезпечення управління, управлінських навичок менеджерів, розробку рекомендацій зі змін у процедурах і структурах, які варто здійснити для підвищення ефективності менеджменту компанії.

1. Розробка й удосконалювання цілей і стратегії розвитку.

Визначення перспектив, цілей й оптимальних шляхів розвитку організації, формування бізнес-стратегії підприємства, складання плану стратегічного розвитку. Виробляються принципові управлінські рішення, що забезпечують досягнення довгострокових цілей і проводиться деталізація довгострокових перспектив у поточних планах діяльності підприємства.

2. Перехід до регулярного менеджменту.

Аналіз стадії розвитку організації, умов і причин, що стримують подальший розвиток. Діагностика готовності співробітників до впровадження регулярного менеджменту. Оцінка технології виконання ключових функцій управління підприємством у цілому, включаючи функції аналізу ринку,

стратегічного й оперативного планування, контролю й обліку за реалізацією планів, розподілу фінансів і обліку руху грошових коштів, проведення кадрової політики і т.д. Розробка нової моделі управління організацією, впровадження і супровід змін.

3. Оптимізація структури організації.

Проведення Діагностики діючої структури організації. Оцінка вузьких місць і порушення логіки функціонування компанії. Розробка документів внутріфінансового управління. Визначення норми керованості, закріплення зон відповідальності і повноважень. Розподіл функцій менеджменту по організаційних ланках.

4. Реінжиніринг бізнесів-процесів.

Підвищення ефективності діяльності компанії за рахунок проектування/перепроєктування складу і послідовності процедур виконання робіт, чіткої регламентації розподілу функцій, механізмів взаємодії співробітників і підрозділів, форм планування, обліку і контролю. Нова оргструктура і функціональне навантаження підрозділів і співробітників оптимізується і документально оформлюється в положеннях і посадових інструкціях.

5. Документаційне забезпечення управління.

Створення ефективної система документаційного забезпечення управління компанією, що робить управлінську діяльність більш «прозорою» і легко керованою. Результати роботи чітко контролюються, критерії оцінки визначені і відомі, процедури планування формалізовані, інформаційні потоки керовані, процедури прийняття рішень забезпечені необхідною інформацією.

6. Формування управлінських навичок у керівників.

Формування системи навчання, заснована на оцінці управлінських знань і навичок керівників з урахуванням їх конкретних запитів. Сполучення семінарів, тренінгів і індивідуальних занять дозволяє гарантувати

професійний прогрес менеджерів, тісно зв'язаний з успішним розвитком організації.

7. Оптимізація корпоративної культури.

Оцінка й оптимізація моделі поведінки співробітників у ситуаціях безпосереднього виконання роботи, ділової взаємодії і міжособистісного спілкування. Проведення роботи з формальними і неформальними лідерами - провідниками корпоративної культури. Оптимізація традицій і норм, деталізація і впровадження нових правил. Прийняті в компанії норми, традиції, негласні правила можуть бути оптимальними або перешкоджати досягненню цілей фірми.

Послідовність проведення робіт повинна відповідати взаємопідтримуючому принципу, за якого кожен наступний крок розробляється і здійснюється на основі зміни умов, закладених у попередніх діях.

При реалізації організаційних перетворень доцільно використовувати м'який системний підхід, що виходить з необхідності враховувати різноманітні інтереси стейкхолдерів. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети лімітується вимогою виконувати й інші цілі на прийнятному рівні. Критерієм ефективності управління при цьому виступає здатність підтримувати визначений баланс між такими різними цілями як обсяг реалізації, прибуток, доходи, інтереси персоналу і покупців, захист навколишнього середовища і оптимізація витрат.

При цьому аналітик-консультант не розглядається як експерт, здатний запропонувати єдино вірне рішення проблеми - організаційний консалтинг і проектування припускає використання такого стилю проведення дослідження, при якому досягається угода між всіма учасниками, що залучені в проблемну ситуацію. Якщо вона полягає в оптимізації системи управління в рамках постановки «регулярного менеджменту», то цілком достатньо описати існуючу організаційну структуру, оцінити неї на

відповідність принципам «best practice» і дати рекомендації з проведенню відповідних заходів (перепідпорядкування структурних підрозділів, перерозподілу функцій і т.п.). При цьому цілком доречним є побудова комп'ютерних моделей, або використання програмних засобів.

Таким чином, удосконалення організаційно-економічного управління і структури підприємства характеризується можливістю перебудови системи управління на різні режими функціонування і умови роботи (перехід на нову номенклатуру продукції, робота за планом, що періодично змінюється). Саме така ситуація є ключовою конкурентною перевагою в умовах ринку.

1.3. Критерії ефективності системи управління та її складові

Під критерієм розуміють ознаку, на основі якої виробляється оцінка чого-небудь. Критерій ефективності управління – це інструмент для винесення судження про ступінь досягнення мети процесу управління і те конкретне значення критеріального показника ефективності, щодо якого виноситься судження про досягнення або не досягнення мети процесу управління.

В даному контексті до критеріїв ефективності відносять:

- Критерій стійкості, який дозволяє оцінити стійкість функціонування системи в плинні заданого часу;
- Критерій оперативності – дозволяє оцінити швидкість вирішення завдань і загальна продуктивність системи;
- Інформаційний критерій – відображає рівень адекватності інформації, що циркулює в системі;
- Економічний критерій – показує вартісні витрати на розробку, дослідження, впровадження й експлуатацію системи.

В розрізі визначених критеріїв доцільно розглядати підходи до оцінки системи управління підприємством [25].

Серцем ефективної системи оцінки ефективності управління процесами, орієнтованої на клієнта, і будь-якої програми безперервного удосконалення є вимір. Увага до клієнтів і робочих показників виявляється у формі вимірів, що відображають, наскільки компанія відповідає вимогам клієнтів і завданням бізнесу.

Сьогодні процвітаючі підприємства розуміють, що система вимірів діяльності повинна враховувати [20]:

- ступінь задоволеності клієнтів;
- показники внутрішніх робочих процесів – тривалість циклів, якість товарів і послуг, показники витрат;
- якість роботи з постачальниками;
- прибутковість (на рівні компанії, виробничої лінії або товару), ріст частки на ринку й інші стандартні фінансові виміри;
- ступінь фахової підготовки персоналу.

Комплекс поточних вимірів повинен приносити найкращі результати, сьогодні й у майбутньому. При формуванні системи вимірів важливо уникнути типових помилок, а саме:

- створення вимірів, для яких важко зібрати точні або повні дані;
- створення вимірів, що змушують йти проти інтересів справи, просто заради цифр;
- створення занадто великої кількості вимірів, що призводить до зайвих витрат і тяганини;
- створення складних вимірів, що важко пояснити іншим [19].

Так як визначено, що ефективніше впроваджувати комплекс заходів з удосконалення системи управління у формі консультаційного проекту [1.1.,с.17], для визначення результатів від зміни системи доцільно розглянути способи оцінки ефективності проектів. Серед усього різноманіття можна виділити принципово два підходи до оцінки: фінансовий підхід, що оцінює фінансову віддачу від проекту, і змішаний підхід, що містить у собі як фінансову, так і нефінансову складові. Основна їх відмінність полягає в

тому, що фінансовий підхід припускає оцінку тільки тих ефектів, які можна оцінити в грошовому еквіваленті і тільки в першому наближенні. Тобто, оцінити безпосередній ефект. Але одночасно виникають і труднощі такої оцінки. Адже далеко не завжди існує можливість оцінити в грошовому вираженні абсолютно всі переваги, що дає нам проект оптимізації системи управління. З іншого боку, на сьогоднішній день основний капітал більшості підприємств виражається в нематеріальних активах (тільки 20-25% вартості сучасного автомобіля має фізичну складову, а все інше – ліцензії, ноу-хау і т.п. [10, с.245].

Часто виникає така ситуація, за якої компанія, що успішно розвивається через пару місяців спостерігає раптове зниження обсягів реалізації, клієнти стали віддавати перевагу конкурентам. Проаналізувавши ситуацію, з'ясовується, що якість товару значно знизилася за останні місяці, що обслуговування клієнтів тепер затягується на кілька тижнів, замість визначених трьох днів. В цьому випадку необхідно оцінювати таку складову успіху як лояльність, а це вже неможливо оцінити в грошовому вираженні, хоча, безумовно, ці показники мають великий вплив на доходи. Тому оцінювати ефект, виражений винятково в грошах, було б некоректно. Сказане підтверджує широко розповсюджена на Заході, але мало ще відома в Україні методика стратегічного управління Balanced Scorecard (BSc), розробниками якої є Девід Нортон і Роберт Каплан [13]. І саме на цій методиці заснований другий підхід до оцінки ефективності проектів – змішаний.

Методика збалансованої системи показників використовується більш ніж половиною компаній зі списку Fortune 1000. Суть підходу полягає в тому, що виробляється оцінка не тільки фінансових ефектів від впровадження змін в систему управління, але і нефінансових. Слід виділити основні її складові:

1. Стратегічний розвиток підприємства розглядається в наступних напрямках:

- a. взаємини з клієнтами – відображає ставлення клієнтів до компанії;
- b. фінанси – показує ефективність використання ресурсів;
- c. внутрішні бізнеси-процеси - показує наявність внутрішніх ресурсів;
- d. інновації і розвиток персоналу – демонструє конкурентні переваги і можливості розвитку компанії.

2. Впровадження стратегічного управління повинно здійснюватися шляхом поступового переходу від стратегічних планів до бюджетів і планів заходів, від рівня генерального директора до водія вантажівки.

3. Для успішного впровадження стратегії повинен бути встановлений моніторинг і зворотний зв'язок процесу стратегічного управління. Для цього розробляються збалансовані рахункові карти, що відбивають основні цілі підприємства, а також їхню подальшу декомпозицію у виді набору критичних факторів успіху. Наприклад, якщо поставити для себе ціль «підвищення лояльності клієнта», то критичними факторами успіху будуть, наприклад, якість товару і якість обслуговування клієнтів.

Ступінь деталізації факторів успіху залежить винятково від специфіки підприємства і від того, на якому рівні передбачається моніторинг і оцінка ступіню досягнення факторів успіху і, як наслідок, досягнення мети. Для такої оцінки розробляється набір ключових показників ефективності. Ці показники кількісно оцінюють фактори успіху, для них можуть бути задані формули або інші способи розрахунку. Наприклад, якість товару може оцінюватися кількістю повернень, а якість обслуговування клієнта в самому загальному випадку можна оцінити кількістю повторних звернень (або у відносному вираженні – кількістю повторних звертань із усієї кількості звернень за період), кількістю дорікань, що надійшли, і скарг від клієнтів, часом реакції на запит клієнта. Знову ж, склад і кількість показників ефективності специфічний і для кожного підприємства є предметом окремої розробки. У дод.1 приводиться загальна структура системи BSc, використовуваної стратегічним підрозділом однієї з промислових компаній [13, с.241].

Оптимізація системи управління має на увазі удосконалення бізнесів-процесів даного підприємства. Бізнеси-процеси, у свою чергу, мають свої показники ефективності. Ці показники можуть характеризувати як результат усього процесу цілком, так і результат окремої складової (функції) процесу. Наприклад, процес реалізації може характеризуватися часом з моменту одержання замовлення до моменту відвантаження товару зі складу споживачеві. Але в той же час, для споживача може бути принципово важливим час реакції менеджера на запит про можливість надання певної послуги. Тоді з усього процесу реалізації необхідно виділяти окрему функцію (або набір функцій), що відповідає за одержання запиту від клієнта, обробку запиту і видачу необхідної інформації клієнтові.

Якщо розглядати взаємозв'язок бізнес-процесів, критичних факторів успіху і цілей підприємства, то можна зробити висновок про те, що фактори успіху є сполучною ланкою між цілями підприємства і бізнес-процесами, що ведуть до їх досягнення. Таким чином, якщо фактори успіху є своєрідними умовами досягнення мети, то бізнес-процеси показують, яким чином ці умови виконуються. Ми отримуємо уявлення про те, які бізнес-процеси забезпечують виконання факторів успіху для досягнення мети. При цьому оцінка виконання факторів успіху виробляється через показники ефективності. У результаті можна говорити про єдиний набір ключових показників ефективності, що відносяться одночасно і до збалансованої системи показників, і до бізнес-процесів підприємства.

Можливість використання Balanced Scorecard для оцінки ефективності проекту пояснюється тим, що суть методики – всеосяжна оцінка ефективності системи управління підприємством. Тому сформовану відомість BSc можна використовувати в подальшому як робочий інструмент комплексної оцінки діяльності підприємства та органічно включити його в план розвитку підприємства з метою досягнення цілей компанії.

У ході застосування BSc перетворилася в широку управлінську систему. Тому багато хто бачать у ній рамкову структуру всього процесу оперативного управління, що містить у собі ряд субпроцесів:

- переклад перспективних планів і стратегії у форму конкретних показників оперативного управління;
- комунікацію і переключення стратегії на більш низькі рівні загальнофірмової ієрархії за допомогою розроблених показників управління;
- перетворення стратегії в плани, у тому числі бюджетні;
- налагодження зворотнього зв'язку для перевірки гіпотез і ініціювання процесів навчання.

Більшість організаційних перетворень зводиться до досягнення досить обмеженої кількості фінансово-економічних цілей (див. дод.В) орієнтованих на зростання прибутковості і/або вартості підприємства. Процес управління подібними перетвореннями в залежності від особливостей корпоративної культури може трактуватися як:

- 1) реорганізація підприємства;
- 2) реалізація стратегії підприємства;
- 3) поточна управлінська діяльність.

Очевидно, що незалежно від назви, мова в кожному із зазначених випадків йде про зміну параметрів бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства за попередньо заданим критерієм. У даному випадку, як критерій ефективності використовується величина економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA). Вибір параметра EVA як інтегрального критерію управління підприємством обумовлений наступними основними причинами:

- EVA відображає якість роботи підприємства стосовно деякого «середньостатистичного» підприємства, що діє в подібних умовах і є альтернативним інструментом інвестування капіталу.

- EVA адекватно відображає зміну вартості підприємства у взаємозв'язку з додатковими грошовими потоками (від удосконалення

системи управління). Вартість підприємства (бізнесу) - це дисконтована вартість грошових потоків від основної діяльності, що генеруються підприємством (Коупленд, Коллер, Муррін, 1999 [22]). Величина EVA являє собою частину грошового потоку інвесторам і відбиває різницю між необхідною і фактичною величиною цього потоку. EVA визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і витратами на капітал за той же період:

$$EVA = EBIT * (1-T) - K_w * C, \quad (1),$$

де EBIT – величина доходів до сплати податків і відсотків;

T – ставка податку на прибуток (у частках одиниці);

K_w – середньозважена ціна капіталу (WACC);

C – вартісна оцінка капіталу.

В довершення аналізу фінансового підходу до оцінки результатів удосконалення системи управління буде економічно некоректним обійтись без розрахунків основних фінансових критеріїв (коефіцієнтів) - NPV, Id.

чистий дисконтований дохід:

$$NPV = - I + \sum (B - C / (1+r)^n) \quad (2),$$

де B – прогнозні вигоди по проекту:

— збільшення обсягу реалізація продукції (%) за рахунок удосконалення маркетингу та системи взаємодії з замовниками, грамотній ціновій політиці;

— скорочення питомих накладних і виробничих затрат за рахунок використання фінансового планування;

— дохід від ліквідації неліквідних активів;

— скорочення витрат за рахунок ефективного управління запасами.

C – прогнозні затрати при експлуатації проекту:

— накладні витрати (документаційне забезпечення, затрати на покращення технічних умов роботи);

— податок на додатковий прибуток.

I – капіталовкладення за проектом;

—витрати на проведення тренінгів та семінарів;
 —витрати на підвищення винагород персоналу та залучення нових працівників.

r – ставка дисконту – для даних проектів внашій країні рівна 20%;

n – роки реалізації проекту.

Індекс доходності:

$$Id = \sum CF / I \quad (3)$$

де CF – дисконтовані грошові потоки.

При аналізі ефективності керуючих впливів за результатами реалізації проекту, на наш погляд, доцільно використати формулу консультаційної фірми Informles Consulting, що підтвердила свою практичну придатність. Відповідно до даної формули зміни в організації є ефективними, якщо рівень опору до змін з боку співробітників і керівників організації є меншим, чим добуток таких компонентів, як рівень уявлення співробітників про майбутнє організації, рівень чіткості в діях по досягненню майбутнього і рівень незадоволеності існуючим положенням справ.

$$I = \frac{H * OB * ЧД}{Ск * Сп} \quad (4),$$

де I - підсумкова оцінка спрямованості змін (може знаходитися в діапазоні від 0 до +2, але практично рідко перевищує 2);

H - рівень незадоволеності співробітниками існуючим положенням справ в організації (виміряється оцінкою частки співробітників, що мають бажання що-небудь змінювати в організації – діапазон від 0 до 1);

OB - рівень єдності представлень у співробітників організації про її майбутній стан (виміряється оцінкою частки співпадаючих думок співробітників про майбутнє організації – діапазон від 0 до 1);

$ЧД$ - рівень єдності в представленнях співробітників про дії, що приведуть до майбутнього стану (виміряється оцінкою частки співпадаючих думок про планові дії, взаємини, очікувані результати - діапазон від 0 до 1);

Ск - рівень опору змінам з боку керівників організації (виміряється оцінкою частки керівників організації для яких зміни можуть привести до небажаного збільшення навантаження і зниженню статусу - діапазон від 0 до 1);

Сп - рівень опору змінам з боку підлеглих (виміряється оцінкою частки співробітників організації для яких зміни можуть привести до небажаного збільшення навантаження - діапазон від 0 до 1);

При використанні даної формули, можна сказати, що зміни йдуть успішно і цілеспрямовано, якщо $I > 1$ і приводять до дестабілізації стану організації і зниженню її ефективності, якщо $I < 1$.

Таким чином, комплексна оцінка заходів з удосконалення системи управління передбачає вимірювання всіх позитивних ефектів від підвищення: фінансових результатів діяльності, кваліфікації і мотивації працівників, обґрунтованості і оперативності прийняття управлінських рішень, лояльності клієнтів. Важливо обґрунтовано продемонструвати вплив нефінансових показників на фінансові результати діяльності.

РОЗДІЛ 2. Економічна діагностика стану підприємства

2.1. Аналіз зовнішнього середовища та ідентифікація конкурентного статусу

Світловодський завод конструкцій швидкокомтованих будівель («КШМБ») був заснований в 1980 році як досвідний завод, підпорядкований Міністерству Енергетики СРСР.

Завод КШМБ в основному спеціалізується з виготовлення і монтажу конструкцій швидкокомтованих будівель із збірного залізобетону високої заводської готовності для енергетичного, промислового і громадського будівництва (заводи, склади, ангари, спорткомплекси, адміністративні будівлі, супермаркети, школи, житлові котеджи, готелі та інше).

Відмінні технологічні показники конструкцій, високий рівень механізації монтажних робіт, практично повна відсутність «мокрих» процесів дозволяють значно зменшити строки будівництв. За рахунок зменшення товщини стін, загального зниження ваги конструкцій, спрощення і зниження строків монтажу значно зменшується вартість об'єктів в порівнянні з традиційним використанням конструкцій із збірного залізобетону.

Основними видами продукції підприємства є:

1. модульні швидкокомтовані одно-та двоповерхові будівлі із збірного залізобетону прольотом 9 та 12 м для соціально-побутового та адміністративного призначення;
2. 1-,2-,3- та 25-квартирні житлові будинки із швидкокомтованих легких утеплених з/б конструкцій;
3. двоповерхові житлові котеджі різної площі і паніровки;
4. огорожувальні та інші з/б конструкції з використанням пенобетона (плити забору, фундаментні подушки, тротуарна плитка) та вироби з металу (кран-балки, ворота, двері, деталі для будівництва).

Продукція заводу сертифікована і відповідає національним стандартам та нормативам. Використовувані матеріали і вироблена продукція проходять радіологічний контроль. Всі конструкції утеплені, трьохшарові, що дозволяє використовувати ШМБ в районах з температурою повітря до -55°C . Конструкції будівель висотою 6 м, 4 м та двоповерхові споруди можуть використовуватись для будівництва в сейсмічних районах з розрахунковою сейсмічністю 9 балів. Головна перевага продукту підприємства: швидкісний монтаж (будівництво) та можливість комбінування різних варіантів конструкцій.

Тому, з огляду на наведеною структуризацією системи управління підприємства, розглянемо існуючу на сьогодні оргструктуру (див.рис.2.1)

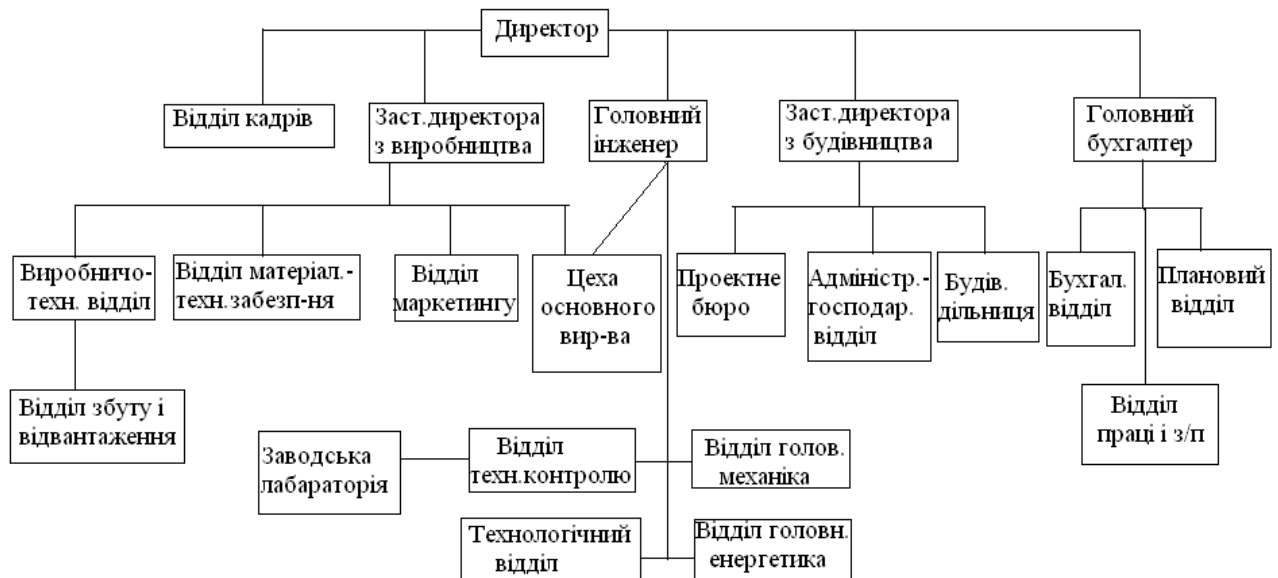


Рис.2.1 Схема організаційної структура управління заводу КШМБ

В 2019 році завод мав наступну виробничу структуру:

- формовочний цех;
- арматурний;
- цех закладних і монтажних деталей;
- цех відвантаження;
- бетонозмішувальний вузол (БЗВ);
- полістирольна дільниця (ПД);
- служби ВГМ та ВГЄ (відповідно відділи головного механіка та енергетика);

- будівельна дільниця монтажу ШМБ.

Організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом. За оргструктурою підприємства структурою управління в прямому підпорядкуванні директору знаходяться:

- заступник директора з виробництва, якому в свою чергу підпорядковані: виробничо-технічний відділ, який координує дії відділу збуту та відвантаження; відділ матеріально-технічного забезпечення; маркетинговий відділ та цеха основного виробництва;
- головний інженер, який керує службами головного енергетика та головного механіка, технологічним відділом та службою технічного контролю, в склад якого входить заводська лабораторія. Здійснює координацію діяльності виробничих цехів;
- заступник директора з будівництва, який відує проектним бюро, будівельною дільницею та адміністративно-господарським відділом;
- головний бухгалтер, якому підзвітний плановий відділ, бухгалтерія, відділ праці та заробітної плати;
- відділ кадрів.

На практиці ці зв'язки набувають більшої функціональності і в залежності від наявних проблем адаптуються до виробничих потреб, розширюючи поле взаємодії керівних ланок.

На жаль, існуюча організаційна структура управління та склад підрозділів не відповідає вимогам вирішення завдань стратегічного розвитку так як розв'язання поставлених завдань вимагає існування чіткої програми дій та вищої компетенції працівників. Разом з тим, перевагами даної структури є відповідність виробничій стратегії, багатофункціональність. Недоліками є надмірна кількість обслуговуючих служб, функції яких дублюються та відсутність достатньої самостійності для ефективної роботи деяких підрозділів.

Відсутність чіткої взаємодії між відділами, системи взаємодоповнюючого обміну інформацією, невідповідність між функціями і

змістом діяльності ключових служб і відділів, розпорошення і тому закономірне дублювання функцій сигналізують про недоліки в системі управління, насамперед, формуванні організаційної структури, яка для більшості працівників не є достатньо зрозумілою. Така ситуація негативно впливає на оперативність управлінської роботи, позбавляє гнучкості систему «зовнішнього реагування». Це пов'язано з: відсутністю чітко оформленою схеми оргструктури, виписаних функцій відділів, принципів делегування повноважень, належної формалізації процедур. Також відсутня практика обговорення стратегічних питань з залученням функціональних керівників, система «проектного управління» при реалізації робіт з будівництва крупних об'єктів, система ефективних комунікацій, спостерігається брак фінансової інформації для прийняття рішень.

Тому необхідне упорядкування обов'язків, скорочення шляху ланцюгу прийняття управлінських рішень та встановлення чітких правил і відповідальності за виконання певних функцій. Вирішення проблем інформаційного обміну та функціональної взаємодії повинно відповідати ринковій стратегії та адаптивній моделі управління.

Формування позитивної організаційної культури, на сьогоднішній день, далеко не пріоритет для керівництва, що негативно позначається на мотивації персоналу та моральному кліматі в колективі. Відсутність сучасного розуміння мети існування організації (практики формулювання місії, візії), підпорядкованості дій працівників цілям організації, духу співробітництва, стимулюючих неформальних правил поведінки та використання адміністративного стилю керування усувають можливість розвитку інноваційного потенціалу персоналу та перешкоджають появі неформальних лідерів у робочих групах. Таким чином, породжуються такі явища як безвідповідальність за виконання важливих для підприємства завдань, низька віддача у роботі, необов'язковість, що призводить до фінансових втрат. Але, незважаючи на це спостерігається поважне ставлення до керівництва, наявність справжніх лідерів практично у кожній сфері, наявність особливої

неформальної культури, відданість підприємству (ознака менталітету). Позитивним є високий рівень економічної культури у відносинах із стейкхолдерами, що проявляється в своєчасній і повній сплаті податкових платежів, відповідальному ставленні до розрахунків з постачальниками (в міру поточних можливостей та якісному й оперативному виконанні робіт по зобов'язанням перед клієнтами. Крім того, керівництво приймає активну участь у економічній життєдіяльності міста вирішуючи соціальні проблеми населення.

Потенційними можливостями є суттєве збільшення масштабів діяльності (враховуючи інформацію про обсяг запланованих інвестицій в будівництво) за рахунок конкурентоздатної цінової політики, яка планує розвернути широкомасштабне будівництво в Україні. Але тут важлива політична воля та вибір шляху і форм реалізації таких можливостей.

Особливістю діяльності аналізованого підприємства є те, що водночас воно репрезентує галузь будівельних матеріалів, так як перманентно займалось виробництвом матеріалів і конструкцій із залізобетону з орієнтацією виключно на виробництво, і ринок будівництва промислово-господарських споруд, так як зміна зовнішніх умов змусила шукати нові шляхи реалізації продукції. А універсальність конструкцій дозволяє будувати різноманітні за функціональним призначенням об'єкти, але більш оптимальним є використання продукції підприємства у промисловому та адміністративно-господарському будівництві.

Стадія життєвого циклу – зрілість, так як ринок промислового будівництва існує давно і підприємства в основному концентруються на витратах, хоча сьогодні з'явилися відносно нові технології, що стосуються використання матеріалів у будівництві, які значно омолоджують галузь.

Прибутковість на ринку будівництва капітальних споруд середня і складає приблизно 10-20 %, хоча кожен учасник ринку працює по-різному, що залежить від цінової політики і акцентів у позиціонуванні. Хоча, рентабельність окремо взятого проекту будівництва може коливатись від 2 –

30% в залежності від замовника і комплексу робіт, що виконується. Тому, звичайно, конкуренція на ринку загострюється з кожним роком.

В традиційному для підприємства сегменті – класична галузь виробництва залізобетонних виробів рентабельність мінімальна (1-4%), так як вона знаходиться в занепаді і переважна більшість підприємств галузі закрились, іншим характерне імпульсне існування на межі банкрутства і лише деяким вдалось зберегти і навіть закріпити позиції. Це ті підприємства, які знаходяться у великих містах і «під крилом» потужних будівельних холдингів. Враховуючи низьку потребу регіонального ринку в традиційних залізобетонних конструкціях підприємство КШМБ спрямовує зусилля на будівництво об'єктів різного призначення, що дозволяє розширити можливості реалізації продукції, що виробляється.

Останні три роки засвідчили правильність вибору вектору розвитку, так як завдяки унікальним та впровадженню поліпшуючих змін в з/б конструкції та розширення комплексу будівельних послуг підприємство ЗКШМБ виявилось спроможним конкурувати на ринку промислово-господарських споруд і розраховувати на успіх в різних його сегментах. Навіть в умовах, коли поява зарубіжних компаній на ринку загострила конкуренцію, розширила можливості будівництва, привнесла якісну динаміку розвитку будівельного ринку, дешевий і швидкий вид будівництва даного цільового призначення повинен бути за КШМБ.

Аналіз потенційних споживачів продукції показує, що на сьогоднішній день в Україні розвиток і відповідну потребу у нових потужностях будуть мати:

- Переробні галузі сільськогосподарської продукції;
- Харчосмаковий напрям (кондитерські, макаронні, пивзаводи, лікеро-горілчані та інші підприємства даного профілю);
- Галузі глибокої переробки деревини;
- Підприємства хімічної промисловості, в тому числі підприємства побутової хімії;

- Мережі супермаркетів і торгових центрів, експоцентри, автосалони;
- Об'єкти рекреаційного господарства.

Отже, доцільним буде орієнтування на повне задоволення потреб саме цих клієнтів.

Внутрішньогалузева конкуренція в національному масштабі є достатньо інтенсивною, так як останнім часом з'явилися кілька потужних гравців, що використовують передові західні технології у будівництві. Звичайно, такий перспективний ринок звертає на себе увагу з боку крупних інвесторів, які орієнтуються на створення потужних будівельних компаній, внаслідок чого суттєво розширюється поле прийняття рішень для потенційних замовників. З огляду на це, набуває поширення практика вибору генпідрядників більшості серйозних будівництв на тендерній основі, де оцінюються або враховуються наступні фактори: вартість послуг, конструкційні можливості, експлуатаційні характеристики, естетичні властивості, строк будівництва та можливості будівництва «під ключ».

Учасниками даного ринку є підприємства і організації, що будують промислові і господарські об'єкти аналогічного призначення з різних конструкцій і матеріалів:

1. будівництво з цегли і шлакоблоків;
2. монолітно-каркасне будівництво;
3. каркасно-панельне будівництво (з використанням сендвіч-панелей та профнастілу);
4. повнозбірне будівництво із залізобетонних конструкцій.

Будівництво з цегли та шлакоблоків є актуальним в регіональних масштабах для невибагливих споживачів, крім того використання цегли значно збільшує строки і є вищим за ціною видом будівництва. Зазначені матеріали ефективно використовувати як з'єднувально-конструкційний вузол при будівництві складних за архітектурою та функціональним наповненням об'єктів. Технологічні інновації в даному випадку можуть стосуватись покращення теплопровідних властивостей даних матеріалів.

Повнозбірне будівництво переходить на більш сучасні технології і матеріали. Так, у якості стінових панелей використовують багат шарові конструкції з теплоізоляційними матеріалами. Для їхнього виготовлення застосовують залізобетон, металеві листові матеріали (панелі типу сендвіч) та інші. Такі конструкції на українському ринку презентує тільки КШМБ.

Отже, розглядаючи конкурентні переваги підприємства КШМБ слід зазначити, що продукція підприємства має переваги за ціною, конкурентоспроможна за експлуатаційними характеристиками (висока теплопровідність, довговічність), швидкістю монтажу. Недоліками є обмеження по висоті будівель (4-10м), простота архітектурних форм, недостатня естетичність конструкцій.

Підприємство КШМБ самостійно займається зведенням споруд, що дозволяє виконувати весь комплекс робіт без залучення підрядних організацій, пропонуючи до того ж, продукцію для облаштування прилеглих територій (тротуарна та бардюрна плитка і інш.). Таким чином, боротьба розгортається навколо здатності вдало представити свій товар і донести до потенційних клієнтів його переваги. Спробуємо дати інтегральну оцінку видам будівництва за ключовими критеріями їх вибору замовниками:

Таблиця 2.1

Інтегральна оцінка технологій будівництва за КФУ

Вид будівництва Критерії оцінки	Зваж. коэф.	З/б ШМБ	Будівництво з цегли і блоків	Монолітно- каркасне	Панельно- каркасне
Вартість	0,3	5	4	3	4
Експлуатаційна придатність	0,2	4	4	4	3,5
Естетичні властивості	0,15	3,5	4	5	4
Строки будівництва	0,1	5	3,5	4	4,5
Конструкційні можливості	0,15	3	4,5	5	4,5
Інтегральний показник	1	3,8	3,63	3,6	3,63

Отримані результати засвідчують вищий інтегральний ефект будівництва за допомогою з/б ШМБ, але він базується на суб'єктивних

оцінках. У кожного конкретного замовника пріоритети можуть різнитись, що впливає на кінцевий вибір. Тому в залежності від типу об'єкту, місця його розташування, фінансових можливостей замовника та його особистих уподобань.

Загроза появи нових серйозних конкурентів в галузі можлива лише з боку іноземних компаній, що презентують новітні технології, так як ринок практично сформувався і поява чогось нового в будівництві малоімовірна.

Споживачі є на сьогодні головною впливовою силою, так як мають можливість визначати багато в чому ціну, встановлювати вимоги до будівництва і їх інтереси є пріоритетом у роботі підприємств на ринку, тому враховуючи інтенсивність конкуренції – вплив значний.

Таким чином, підприємство знаходиться у достатньо складному конкурентному середовищі, де постійно зростають вимоги до якості і на ринку виживають ті, хто зміг вдало пристосуватись до кон'юнктури через ефективне позиціонування на ринку.

Продовжуючи використання інструментів аналізу конкурентної позиції підприємства, розроблених Портером, розглянемо так званий «ланцюг створення вартості» як систему дослідження ключових сфер господарського механізму організації з метою виявлення вузьких місць та реальних переваг над конкурентами. Дослідимо п'ять функціональних сфер, які є ключовими в діяльності аналізованого підприємства:

1. Матеріально-технічне забезпечення відіграє значну роль у забезпеченні операційної активності даного підприємства, належної якості продукції та ефективності здійснення затрат, тим більше з врахуванням широкої номенклатури і асортименту матеріалів, що використовуються (тільки 28 різновидів металу). Операційна активність полягає у забезпеченні безперервності виробничого процесу та своєчасному забезпеченні необхідними матеріалами потреб підприємства при реалізації проектів будівництва. Якість матеріалів достатньо стандартизована, тому якість

продукції, в першу чергу, залежить від дотримання технологічних норм у виробництві.

Дії служб підприємства пов'язані з отриманням, зберіганням і розподілом ресурсів, такі як: фізичне поводження з сировиною і матеріалами, їх складування, ведення обліку запасів, складання графіку руху транспортних засобів, розрахунки з постачальниками не визивають нарікань, так як така робота налагоджувалась роками і відповідає критеріям ефективності. Найактуальнішою проблемою в цій сфері для підприємства є процеси закупівлі, тобто необхідність налагодження ефективного моніторингу за цінами на ресурсних ринках, що мають властивість коливатись, так як поширеними є випадки здійснення закупівель за вищими цінами. Доцільним є використання практики досягнення знижок через роботу з постійними постачальниками. Позитивним є можливість про відстрочення платежів за рахунок іміджу порядного платника. Кредиторська заборгованість в середньому складає приблизно 25% від суми платежів. На сьогодні, постачальники основних матеріалів є:

- цемент – «Балцем», Криворожський ЦЗ;
- метал – металобазы в Києві та Дніпропетровську, Криворізький металургійний комбінат та інші;
- електроенергія – «Полтаваобленерго»;
- паливні ресурси - «Кременчукнафтопродукт» (UKRTATNAFTA);

2. Виробничі процеси визначають рівень ефективності використання устаткування, виробничих площ, якості виготовленої продукції. Слід зазначити, що наявність добре відпрацьованої системи управління виробництвом дозволяє забезпечувати гнучкість цих процесів, мобільність виробничого персоналу у вирішенні оперативних завдань, оптимальне використання матеріальних ресурсів, низький відсоток браку як для такого виробництва. Ефективність використання всього устаткування і площ залежить від діяльності збутових підрозділів, але у разі суттєвого збільшення

обсягів виробництва виключена можливість виникнення додаткових складнощів, окрім залучення резервних робітників.

3. Комерційна діяльність є важливим елементом з точки зору своєчасного виконання контрактних зобов'язань щодо строків будівництва та оперативної обробки запитів замовників (складання кошторису проектних будівельних робіт). Система прийняття замовлення – формування елементного складу продукції - транспортування до замовника діє достатньо організовано для належного його виконання. Проблеми виникають з пошкодженням конструкцій при фізичній доставці до місця будівництва, що пов'язано зі специфікою конструкцій і виникає при непрофесійному поводженні з ними. Важливим є пошук можливостей взаємодії з контрагентами.

4. Маркетингова діяльність, за умов відносно безпроблемного поля функціонування виробничого механізму, набувають ключового значення для підприємства. Така діяльність на підприємстві в основному пов'язана з участю у спеціалізованих виставках, розробкою рекламних матеріалів та розміщенням інформації про підприємство у каталогах, довідниках. Процес ціноутворення є достатньо складним і визначається на етапі проведення кінцевих переговорів між вищим керівництвом і замовником.

5. Обслуговування в даному випадку слід розглядати як процес надання послуг з проведення будівельно-монтажних робіт. Підприємство, окрім постачання будівельних конструкцій, займається зведенням споруд з них, так як тільки за умов прийняття участі в цьому процесі організація відповідає за експлуатаційну придатність будівель. Основні проблеми пов'язані з проведенням після монтажних робіт: не спеціалісти у цьому, великий обсяг з доведення до пристойного вигляду (вузьке місце конструкцій в порівнянні з конкурентами).

Таким чином, в загальному плані операційний цикл даного підприємства має наступний вигляд: закуповуються необхідні матеріальні ресурси; здійснюється їх перетворення у готову продукцію, яка потім

складується за асортиментними групами; просування товару на ринок, формування ефективної комерційної пропозиції; виконання будівельно-монтажних робіт – якість і комплексність. За кожною ключовою дією наведені відсоткові значення, які відображають їх важливість або питому вагу результативності створення доданої вартості.

У таблиці 2.2 наведена питома вага впливу кожного елементу ЛСВ на загальний результат діяльності як джерела формування конкурентних переваг з урахуванням зазначених особливостей.

Отримані результати свідчать на користь переваги конкурентів з точки зору вірно зроблених акцентів у господарській діяльності.

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентоздатності компаній за елементами ЛСВ

Ключові елементи ланцюгу створення вартості	Ринкова значущість	Результати КШМБ	Результати найбл. конкурента (ЗОК)
1. матеріально-технічне забезпечення	0,15	4,5	5
2. виробничі процеси	0,2	4,5	4
3. комерційна діяльність	0,25	4	4,5
4. маркетинг	0,2	3,5	4,5
5.обслуговування	0,2	4,5	4
Інтегральний показник ЛСВ	1	4,1	4,38

Порівнюючи ланцюг конкурентів слід відмітити природну подібність основних дій і підкреслити їх переваги і відмінності в деяких моментах:

- мінімізує витрати замовника відсутність необхідності проведення широкомасштабних оздоблювальних робіт – каркасно-панельне будівництво, будівництво з цегли;
- компанії, що презентують виробничі потужності за межами децю втрачають перевагу у ціні – Lindab і Astron;
- позитивним у виробництві сендвіч-панелей є обмежена номенклатура використовуваних матеріальних ресурсів, хоча надто висока питома вага металу зумовлює вищу вартість конструкцій;

- активна маркетингова діяльність та розгалужена система представництв у конкурентів;
- широкі фінансові можливості за рахунок ефективності систем управління і ціноутворення, зовнішньої підтримки у іноземних конкурентів.

Отримані результати, ще раз засвідчують вищезгадані конкурентні переваги і напрями удосконалення роботи на ринку з метою максимального можливого отримання доданого продукту для розширення власних інвестиційних можливостей.

Наступним етапом дослідження є аналіз становища підприємства на ринку будівництва капітально-господарських споруд за допомогою матриці БКГ. При визначенні темпів зростання ринку враховується відповідна статистична інформація бізнес-видань та підприємств. Відносна ринкова частка визначається на основі даних про місткість ринку у вартісному вимірі та вартість послуг наданих підприємством ($9/170*100=5,3\%$). Стосовно показників такого напрямку діяльності КШМБ як будівництво котеджів та баз відпочинку, то вони для даної матриці визначаються експертним шляхом, так як ринок даний ринок юридично не організований, що зумовлює складність отримання повноцінної інформації:

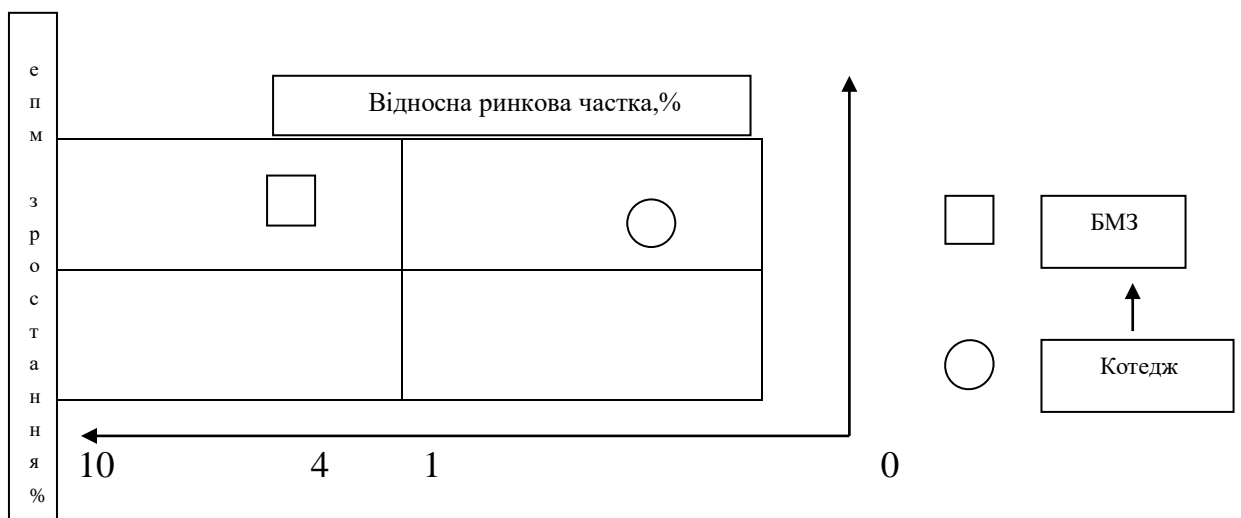


Рис.2.2 Матриця БКГ для підприємства КШМБ

Продукт підприємства «БМЗ» знаходиться в квадраті «зірок», що свідчить про впевнені позиції на ринку, який стрімко розвивається і його беззаперечну пріоритетність в діяльності. Це стало можливим завдяки накопиченню цінного досвіду в сфері будівництва, сталим економічним зв'язкам та інтенсифікації маркетингових зусиль. На сьогодні, даний напрям є основним джерелом прибутків підприємства, але потребує додаткових фінансових вливань для закріплення позицій на ринку та підвищення результатів діяльності.

Напрямок діяльності підприємства пов'язаний з будівництвом котеджів та баз відпочинку попадає в квадрат «важкі діти», тому він на цей час не приносить значної вигоди для підприємства, а скоріше відображає бажання підприємства диверсифікуватись і знаходити нові можливості використання наявної технології виробництва. Така ситуація призводить до необхідності значних вливань для вдосконалення можливостей таких конструкцій, розробки розширеного рекламно-презентаційного матеріалу та нових моделей будівництва таких об'єктів з метою формування у потенційного споживача позитивного сприйняття можливості використання продукції підприємства.

Побудова матриці Мак-Кінсі базується на тих самих показниках, що і попередня матриця. Використаємо їх для формування програми стратегічних дій.

Таблиця 2.3

Матриця Мак-Кінсі для підприємства КШМБ

Конкур. Позиція \ Прив-ть ринку	Сильна	Середня	Слабка
Висока		«БМЗ» (5,3%)	«Котедж» (0,7%)
Помірна			
Низька			

За отриманими результатами продукт «БМЗ» попав в зону 1. В такому випадку рекомендується надавати пріоритет в інвестуванні, знижувати ціни для збільшення частки ринку, збільшувати асортимент виробів, використовувати ефект від масштабу і наступальні стратегії.

Продукт «Котедж» попав в зону 2, для якої характерне обмежене інвестування, орієнтація на конкретний перспективний для себе сегмент (зазначене вище), стабілізація ціни, намагатися знизити витрати та диференціювати продукцію з доведенням до встановлених вимог для забезпечення відповідності маркетинговій стратегії в контексті позиціонування його на ринку.

Доцільно розглянути конкурентні позиції СНД підприємства з огляду на їх життєвий цикл (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця життєвого циклу для підприємства КШМБ

Стадія ЖЦ Конк.позиція	Зародження	Початок росту	Розвиток конкуренції	Зрілість	Насиченість
Сильна					
Середня				«БМЗ»	
Слабка		«Котедж»			

Продукт «БМЗ» знаходиться на стадії зрілості, яка характеризується насиченістю ринку, обмеженням у зростанні місткості ринку, де на перший план виходить здатність підприємства до ефективного фокусування. Але, враховуючи можливість претендувати на різні сегменти, в тому числі конкурувати з каркасно-панельним будівництвом, потенціал зростання достатньо високий. В таких умовах підприємство знаходиться на стадії розвитку конкуренції. Тому, розглядаючи поведінку в контексті функціональних стратегій слід зазначити, що для ефективної діяльності в цих умовах доцільно діяти в наступних напрямках:

- дослідні роботи спрямовувати на розробку кращих варіантів використання даної продукції, зменшувати витрати через знаходження

можливості використання більш дешевих матеріалів та впровадження покращувальних змін;

- у маркетингу повинно превалювати проведення активних ринкових досліджень, агресивне просування товару на ринок з метою виявлення наявних можливостей і загроз;
- у фінансовій сфері важливий правильний розподіл фінансових ресурсів та встановлення чіткого контролю за їх використанням через використання фінансового планування; знаходження можливості оптимізації податкових платежів; аналіз собівартості з метою виявлення можливостей її зниження;
- використання прогресивних форм у стимулюванні персоналу з метою підвищення продуктивності праці.

Продукт «Котедж» знаходиться на стадії початку швидкого росту і тому доцільно діяти наступним чином:

- у виробництві - доведення технології і організації до випуску великих серій;
- технічне та технологічне покращення серії конструкцій;
- стимулювання початкових продаж з метою отримання позитивних рекомендацій, створення гарного інформаційного представлення продукту;
- впровадження логістичної мережі;
- фінансування інвестицій та закріплення стандартів виробництва і продажу;

Слід зазначити, що отримані позитивні результати досягаються шляхом використання іміджу, усталених зв'язків зі споживачами та роботі на низькій рентабельності.

Таким чином, окреслені напрямки стратегічних дій в межах функціональних стратегій і постає необхідність формулювання на цій основі конкурентних стратегій. Враховуючи конкурентні можливості, стадію життєвого циклу та ринкову ситуацію доцільним буде використання

сфокусованої стратегії низьких витрат, яке забезпечить закріплення існуючих переваг та дозволить розширити власні компетенції на ринку.

Потрібно здійснювати активний пошук резервів оптимізації внутрішніх ресурсів, можливостей більш активної участі виробничого потенціалу підприємств об'єднання на ринку продукції (знаходження нових, прийнятних для себе з точки зору ресурсів і функціональних можливостей, сегментів) та в кінцевому випадку – реорганізацію системи управління та зміну структури об'єднання. Ця проблема потребує негайного вирішення, так як загрожує перспективній стабільності.

2.2. Діагностика підприємницького потенціалу

З метою формування загального уявлення про масштаби діяльності представимо аналіз результатів господарської діяльності підприємства в динаміці за останні 3 роки.

Для аналізу основних показників діяльності Заводу КШМБ (таблиця 2.5) використаємо фінансову звітність підприємства за 2016 – 2018 роки (див. додатки).

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності Заводу КШМБ

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-) 2018 року від :		2018 рік у % до :	
				2016 року	2017 року	2016 року	2017 року
1	2	3	4	5	6	7	8
Капітал, тис. грн.	44136,0	46109,0	56411,0	12275,0	10302,0	127,81	122,34
Основні засоби, тис. грн.	43937,00	45898,00	47169,0	3232,00	1271,00	107,36	102,77
Фонд оплати праці, тис. грн.	3509,00	6487,00	9921,00	6412,00	3434,00	282,73	152,94
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	43070,0	80584,0	96614,0	53544,0	16030	224,32	119,89
Собівартість реалізованої продукції	30622,0	55359,0	66841,0	36219,0	11482	218,28	120,74

Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1726	3737	3435	1709	-302	199,02	91,92
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1908	4014	3194	1286	-820	167,4	79,57
Чистий прибуток, тис. грн.	1886	2883	2740	854	-143	145,28	95,04
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	428	450	486	58	36	113,55	108,00
Витрати, тис. грн.	24141	59820	78558	54417	18738	325,41	131,32
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації	0,56	0,74	0,81	0,25	0,07	144,64	109,46

Аналізуючи данні таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки. Сума фінансових результатів Заводу КШМБ за всіма видами діяльності у 2018 році порівняно з 2016 роком збільшилася, однак зменшилася порівняно з 2017 роком. Спостерігається позитивна динаміка росту реалізації продукції. Вартісний обсяг реалізації в 2018 році порівняно з 2016 роком збільшився на 53544,0 тис. грн. (або на 124,32 %), порівняно з 2017 роком збільшився на 16030,0 тис. грн. (або на 19,89 %). Такі зміни відбулися за рахунок збільшення фізичного обсягу реалізації продукції та собівартості продукції підприємства.

Виробнича собівартість реалізованої продукції в 2018 році порівняно з 2016 роком збільшилася на 36219,0 тис. грн. (або на 118,28 %), порівняно з 2017 роком - збільшилася на 11482,0 тис. грн. (або на 20,74 %).

На протязі 2016 – 2018 років простежується збільшення витрат на 1 грн. виручки від реалізації (0,56; 0,74; 0,81).

Фінансовий стан підприємства залежить від доцільності вкладення фінансових ресурсів в активи. Загальна вартість основних засобів у 2018 році порівняно з 2016 роком збільшилася на 3232,0 тис. грн. або на 7,36 %, а в порівнянні з 2017 роком збільшилася на 1272 тис. грн. або на 2,77%. Збільшення вартості основних фондів говорить про регулярне оновлення засобів виробництва і нарощення обсягів випуску продукції.

Фонд оплати праці у 2018 році збільшився на 6412,00 тис грн., або 182,73 % порівняно з 2016 роком при збільшенні чисельності працюючих на

58 чол., та на 3434,00 тис грн., або 52,94 % порівняно з 2017 роком при збільшенні чисельності працюючих на 36 чол.

Найважливішим результатом є високі темпи зростання обсягів продажу та відповідне збільшення обсягів виробництва, частина реалізовувалась за рахунок запасів готової продукції на складі. В 2017 році стрімке зростання пов'язане зі значним спадом у попередні роки, збільшенням обсягів промислового будівництва, прийняття участі в чому дозволила наявність старих зв'язків. Окреслені фактори росту в основному не були пов'язані з маркетинговими зусиллями підприємства. Корінним чином картина змінилась у 2018 році, зростання в якому пов'язане з управлінськими зусиллями. Це, насамперед, широке представлення підприємства на спеціалізованих виставках, розробка конструкцій нової архітектурної форми, розробка нових можливостей використання продукції підприємства.

За результати виробничої діяльності підприємства в звітному році випущено 14,445 тис. м³ збірного залізобетону (в тому числі 63 умовних споруди ШМБ), що до плану склало 102,9%, а до минулого року 132,1%. Із загального обсягу залізобетону конструкції КШМБ – 9816 м³, з них 6066 м³ – це конструкції висотою 6м, 2361 м³ – висотою 4м, 729 м³ – двоповерхові споруди, 4629 м³ – інший залізобетон (2308 м³ опор). Спостерігається значне зростання випуску будівель висотою 6м – 1,7 рази, будівель висотою 4м – в 1,5 рази, випуск заборів складає 22% в загальному обсязі іншого залізобетону. Почався процес освоєння ШМБ нової універсальної серії 7225. Було виготовлено 322 м³ плит нового архітектурного рішення. Було забраковано 50 м³, що складає 8% від загального обсягу. За 2017 рік цей показник дорівнював 6%. За 2018 рік на браковану продукцію витрачено матеріалів на суму 9,6 тис. грн., через випуск браку не додано 20,9 тис. грн. товарної продукції.

Найбільш важливим питанням є зменшення собівартості. З огляду на це важливо проаналізувати результати споживання основних матеріалів та ресурсів та з'ясувати причини їх зміни.

Виробниче споживання основних матеріалів та ресурсів

Основні матеріали	Од. виміру	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Динаміка зміни питомої ваги, %
		Всього	на 1м3	Всього	на 1м3	Всього	на 1 м3	
Цемент	Тн	3674	0,323	3585	0,33	4529	0,314	-4,84
Метал	Тн	788	0,066	735	0,068	895	0,062	-8,82
Пісок	М3	3109	0,293	3074	0,283	4095	0,283	0
Щебень	М3	6837	0,557	6097	0,561	7367	0,51	-9,1
Пиломатеріали	М3	205	0,015	140	0,013	224	0,016	23,1
Бісер	Тн	31,5	0,029	33,7	0,0031	27,9	0,0019	-38,7

Внаслідок проведення робіт, що спрямовані на раціональне використання і економію основних матеріалів в звітному році вдалось суттєво зменшити споживання: бісеру (38,7%), що пов'язано з поступовим переходом на купівлю готового пінополістиролу у іншого постачальника; цементу (4,84%) – посилення контролю за цільовим використанням; металу(8,82%) – через збільшення питомої ваги в ТП виробів з металу (кран-балки і т.д.) і щебеню (9,1%), що зумовлено згортанням внутрішньогосподарських робіт. Значне зростання витрат на пиломатеріали (23,1%) пов'язане зі значним зростанням обсягу будівельних робіт.

Для виявлення результатів проведених заходів з оптимізації затрат проаналізуємо споживання тепла та енергоресурсів.

Таблиця 2.7

Рівень використання тепла та енергоресурсів

Найменування	Од. виміру	2016рік		2017рік		2018 рік		Зміна питомої ваги, %
		всього	на 1м3	всього	на 1м3	всього	на 1 м3	
Електроенергія	Квт.ч.	826342	65,32	842664	77,59	740707	51,28	- 33,9
Теплоенергія	г/кал	3341	0,29	3669	0,338	3136	0,21	- 37,9
вода технічна	м3	22256	1,95	19750	1,82	31700	2,19	+ 20,3

Незважаючи на те, що більшу частину електроенергії відносять до постійних затрат, які не змінюються, для даного підприємства характерним є висока питома вага виробничого споживання, що має змінний характер і залежить від пори року, завантаженості виробничих потужностей.

Суттєве питома зменшення споживання теплоенергії (на 37,9%) зумовлено скороченням часу термічної обробки з/б панелей, але негативно впливає на якість продукції, тому перспективним кроком у скороченні цих затрат є встановлення автономного газотеплогенератора, що дозволить подавати тепле повітря, за рахунок якого можна обігрівати пропарочні камери. Така технологія дозволить значно зменшити затрати на обслуговування даного технологічного процесу і скоротити експлуатаційні витрати з 40 тис. до 21 тис. грн. у місяць. Для реалізації цього проекту необхідно 81 тис. грн. капіталовкладень

Отже, наглядним буде представлення затрат основних матеріалів та ресурсів у вартісному вимірі в розрізі структур повної собівартості діяльності підприємства.

Розрахунок внутрішньої ціни по об'єднанню здійснюється на базі фактичної ціни продукції, а по заводу на основі методу фактичних витрат.

Таблиця 2.8

Динаміка складу та структури витрат заводу КШМБ

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення 2017 року від 2016 року			Відхилення 2018 року від 2017 року		
	сума тис. грн.	питома вага %	сума тис. грн.	питома вага %	сума тис. грн.	питома вага %	+ / -	%	пункт структ.	+ / -	%	пункт структ.
Податок на додану вартість	7133,0	14,06	13431,0	14,76	16102,0	16,19	6298,0	88,29	0,70	2671,0	19,89	1,43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30622,0	60,37	55359,0	60,84	66841,0	67,22	24737,0	80,78	0,47	11482,0	20,74	6,38
Адміністративні витрати	1860,0	3,67	2773,0	3,05	4038,0	4,06	913,0	49,09	-0,62	1265,0	45,62	1,01
Витрати на збут	431,0	0,85	1423,0	1,56	1490,0	1,50	992,0	230,16	0,71	67,0	4,71	-0,06
Інші операційні витрати	9591,0	18,91	16666,0	18,31	9975,0	10,03	7075,0	73,77	-0,60	-6691,0	40,15	-8,28

Фінансові витрати	18,0	0,04	7,0	0,01	1,0	0,00	-11,0	-61,11	-0,03	-6,0	85,71	-0,01
Інші витрати	1044,0	2,06	207,0	0,23	533,0	0,54	-837,0	-80,17	-1,83	326,0	57,49	0,31
Податок на прибуток звичайної діяльності від	22,0	0,04	1131,0	1,24	454,0	0,46	1109,0	5040,91	1,20	-677,0	-59,86	-0,78
Разом	50721,0	100,00	90997,0	100,00	99434,0	100,00	40276,0	79,41		8437,0	9,27	

За даними таблиці 2.8 можна зробити висновок, що у 2018 році порівняно з 2017 роком на заводі КШМБ відбулося зростання витрат на 8437,0 тис. грн. або на 9,27%.

Зокрема, така зміна зумовлена зростанням ПДВ на 2671,0 тис. грн. (на 19,89%), собівартості реалізованої продукції на 11482,0 тис. грн. (на 20,74 %), адміністративних витрат на 1265,0 тис. грн. (на 45,62%), витрат на збут на 67,0 тис. грн. (на 4,71%), інших витрат на 326,0 тис. грн. (на 157,49%). Звичайно, такі зміни вплинули на загальну структуру витрат.

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок що на протязі 2016-2018 років найбільшу питому вагу серед витрат займає собівартість реалізованої продукції (60,37%; 60,84%; 67,22% - відповідно).

Для аналізу структури доходів та витрат (вирахувань) складемо аналітичні таблиці 2.9 та 2.10.

Таблиця 2.9

Динаміка складу та структури доходів заводу КШМБ

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення 2017 року від 2016 року			Відхилення 2018 року від 2017 року		
	сума тис. грн.	питом а вага %	сума тис. грн.	пито ма вага %	сума тис. грн.	питом а вага %	+ / -	%	пунктів структу ри	+ / -	%	пункті в струк тури
Чистий доход (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг.	35937,0	79,02	67153,0	83,47	80512,0	93,54	31216,0	86,86	4,44	13359,0	19,89	10,07
Інші операційні доходи	8293,0	18,24	12805,0	15,92	5267,0	6,12	4512,0	54,41	-2,32	-7538,0	-52,87	-9,80
Інші фінансові доходи	0,0	0,00	94,0	0,12	74,0	0,09	94,0	-	0,12	-20,0	-21,28	-0,03
Інші доходи	1244,0	2,74	397,0	0,49	219,0	0,25	-847,0	-68,09	-2,25	-178,0	-44,84	-0,24
Разом	45474,0	100,00	80449,0	100,00	86072,0	100,00	34975,0	76,91		5623,0	6,99	

Аналіз даних таблиці 2.9 про доходи підприємства у 2018 році свідчить про їх негативну динаміку. У структурі доходів відбулися деякі структурні зрушення, зокрема у 2018 році порівняно з 2017 роком на 10,07 пункти збільшилася питома вага доходу від реалізації товарів, робіт, послуг. На 9,8 пункти зменшилися інші операційні доходи, на 0,03 пункти зменшилися інші фінансові доходи, на 0,24 пункти зменшилися інші доходи.

Найбільшу питому вагу в структурі доходів займає дохід від реалізації продукції у 2016 році – 79,02%, у 2017 році – 83,47%, у 2018 році – 93,54%.

Маємо наявні доходи та витрати, тому необхідно проаналізувати прибуток заводу КШМБ на прикладі все тих же 2016 – 2018 років і покажемо його в таблиці 2.10.

Дані таблиці показують, що прибуток від реалізації (валовий прибуток) зріс у 2018 році порівняно з 2017 роком на 1877 тис. грн., (на 15,91%), а з 2016 роком на 8356 тис. грн. (на 157,22%).

Таблиця 2.10

Формування прибутку на заводі КШМБ

Показники діяльності	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+/-) 2018 року від		2018 рік у % до	
				2016р.	2017 р.	2016 року	2017 року
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток, тис грн.	5315	11794	13671	8356	1877	257,22	115,91
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1726	3737	3435	1709	-302	199,02	91,92
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1908	4014	3194	1286	-820	167,4	79,57
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	1886	2883	2740	854	-143	145,28	95,04
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1886	2883	2740	854	-143	145,28	95,04

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2018 році проти 2016 року зріс на 1286 тис. грн., або на 67,4%, а в порівнянні 2018 року з 2017

роком зменшився на 820 тис. грн. або на 20,43%.

Чистий прибуток у 2018 році проти 2016 року зріс на 854 тис. грн. або на 45,28%, у 2018 році порівняно з 2017 роком – зменшився на 143 тис. грн. або 4,96%.

Чистий прибуток сформувався у такий спосіб: чистий прибуток – це фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування мінус податок на прибуток від звичайної діяльності, плюс дохід від надзвичайної діяльності, мінус витрати від надзвичайних подій, плюс зменшення податку на прибуток через збитки від надзвичайних подій.

Прибуток є джерелом фінансових ресурсів господарюючих суб'єктів і держави та підлягає обов'язковому розподілу. Держава отримує свою частку у вигляді податку на прибуток. Підприємство після цього отримує у власне розпорядження чистий прибуток, який використовується згідно вимог.

Досягнення правильних пропорцій між основними напрямками розподілу прибутку досягається ефективністю і реальністю співвідношення між споживанням і накопиченням. Це сприяє посиленню матеріальної зацікавленості та відповідальності підприємств за підвищення ефективності виробництва та діяльності в цілому. Важливим є забезпечення оптимального задоволення потреб держави, власників і працівників. Слід враховувати, що держава зацікавлена отримувати більше доходів до бюджету, власники – отримувати вищу винагороду за свою працю. Розподіл чистого прибутку дає змогу підприємству розширювати діяльність за рахунок власних, відносно дешевших джерел фінансування. При цьому значно знижуються витрати на залучення додаткових позикових джерел, на випуск нових акцій, що зберігає систему контролю за діяльністю підприємства, оскільки кількість власників не збільшується. Розподіл чистого прибутку є основним питанням розподілу дивідендної політики. Цим регулюється курс акцій, розміри, структура та темпи зростання капіталу товариства.

Таким чином, намітились позитивні тенденції у структурі витрат (зменшення адміністративних та транспортних витрат, зростання з/п,

підвищення витрат на збут). Поміж цього, навіть в умовах скорочення виробничого споживання, зросла питома затрата на основні матеріали, що звужує можливості розвитку матеріально-технічної бази та нарощування інноваційного потенціалу. Тому необхідно оптимізувати системи матеріалопостачання та планування запасів, продовжувати роботу на економію основних матеріальних ресурсів, впровадити практику широкого використання бюджетування.

Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління оборотними коштами, так як на підприємстві не існує відповідної системи, а дії носять імпульсивний характер. Тому проведення роботи дозволить підвищити результативність таких дій.

Отже, стан ефективності управління та фінансову стійкість підприємства відображають наступні показники.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства за даними балансів заводу КШМБ, які представлені в додатках, розрахуємо основні відносні показники і результати розрахунків зведемо в таблиці 2.11 та на її основі побудуємо діаграму динаміки основних показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства (рис. 2.2).

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості заводу КШМБ

№ з/п	Назва показника	Нормативне значення	Розрахункове значення фінансового показника						
			2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018 від 2016 року		Відхилення 2018 від 2017 року	
						(+,-)	%	(+,-)	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,58	0,61	0,54	-0,04	-6,9	-0,07	-11,48
2	Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,74	1,64	1,84	0,1	5,75	0,2	12,2
3	Маневреність робочого капіталу		2,043	1,816	1,895	-0,148	-7,24	0,079	4,35
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	0,256	0,279	0,35	0,094	36,72	0,071	25,45
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	1,35	1,56	1,23	-0,12	-8,89	-0,33	-21,15

6	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)		0,74	0,64	0,81	0,07	9,46	0,17	26,56
7	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,58	0,62	0,56	-0,02	-3,45	-0,06	-9,68
8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,42	0,39	0,44	0,02	4,76	0,05	12,82
9	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,26	0,29	0,27	0,01	3,85	-0,02	-6,9
10	Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	1	0,97	0,98	-0,02	-2	0,01	1,03
11	Коефіцієнт страхування бізнесу	>0,2	0,02	0,02	0,02	0	0	0	0
12	Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	>0,2	0,49	0,55	0,53	0,04	8,16	-0,02	-3,64

Аналіз даних таблиці 2.11 дозволяє зробити наступні висновки. Значення коефіцієнту автономії заводу КШМБ на протязі 2016-2018 років перевищує нормативне значення і свідчить про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Так на кінець 2018 року підприємство на 54 % фінансувалось за рахунок власного капіталу. Протягом 2016-2018 років відбулося збільшення фінансової залежності. У структурі пасивів підприємства на кінець 2016 року відсутні довгострокові зобов'язання (коефіцієнт поточних зобов'язань дорівнює одиниці).

Негативний характер носять зміни коефіцієнта страхування бізнесу, протягом періоду резервний капітал на підприємстві не поповнювався і лише незначна частина майна підприємства покривається відповідними резервами. Збільшення коефіцієнту співвідношення залученого та власного капіталу свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Так, на кінець 2016 року на 1 грн. власного капіталу припадало 0,74 грн. залучених засобів, що на 0,07 грн. менше, ніж на кінець 2018 року. Частка залучених засобів у загальній сумі джерел утворення відповідно 42% і 44 %.

Динаміка наведених показників, у тому числі коефіцієнта фінансової стійкості (1,36, 1,53, 1,23) свідчить про погіршення фінансового стану Заводу

КШМБ на кінець 2018 року.

Аналіз фінансового стану продовжимо аналізом структури та динаміки майна та джерел його утворення, для цього за даними балансу підприємства складемо таблицю 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз структури та динаміка майна заводу КШМБ
і джерел його утворення

Показники	2016рік		2017рік		2018рік		Відхилення 2017року від 2016р.			Відхилення 2018року від 2017року		
	сума	питома вага %	сума	питома вага %	сума	питома вага %	+/-	%	пунктів структури	+/-	%	пунктів в структурі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Актив балансу												
Необоротні активи	18841,0	42,69	20674,0	44,84	20978,0	37,19	1833,0	9,73	2,15	304,0	1,47	-7,65
Оборотні активи	25250,0	57,21	25305,0	54,88	35281,0	62,54	55,0	0,22	-2,33	9976,0	39,42	7,66
Витрати майбутніх періодів	45,0	0,1	130,0	0,28	152,0	0,27	85,0	188,89	0,18	22,0	16,92	-0,01
Разом	44136,0	100	46109,0	100	56411,0	100	1973,0	4,47	0	10302,0	22,34	0
Пасив балансу												
Власний капітал, цільове фінансування	25384,0	57,51	28113,0	60,97	31439,0	55,73	2729,0	10,75	3,46	3326,0	11,73	-5,24
Зобов'язання	18752,0	42,49	17996,0	39,03	24972,0	44,27	-756,0	-4,03	-3,46	6976,0	38,76	5,24
Разом	44136,0	100	46109,0	100	56411,0	100	1973,0	4,47		10302,0	22,34	

Аналізуючи структуру балансу заводу КШМБ можна зробити висновок, що у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшилася валюта балансу на 1973 тис. грн., або на 4,47%, у 2018 році порівняно з 2017 роком валюта Балансу збільшилася на 10302 тис. грн. або на 22,34%, Це зумовлено зміною в структурі майна і джерел його утворення, Так у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилася вартість необоротних активів на 304тис.грн. або на 1,47%, оборотних активів з 25305 тис. грн. до 35281 тис. грн. або на 9976 тис. грн. або на 39,42% .

Витрати майбутніх періодів збільшилися у 2018 році порівняно з 2017 роком на 22,0 тис. грн. або на 16,92%. Джерела утворення господарських засобів у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилася сума власного капіталу на 3326,0 тис. грн. або на 11,83% і сума зобов'язань на 6976,0 тис. грн. або на 38,76%.

Щодо змін в структурі активів, то у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилася питома вага необоротних активів на 7,65 пунктів структури та витрат майбутніх періодів на 0,01 пункти структури, і відповідно збільшилася питома вага оборотних активів на 7,66 пунктів структури. У структурі джерел також відбулися зміни, зокрема питома вага власного капіталу зменшилася на 5,24 пункти структури і відповідно зросла питома вага зобов'язань на 5,24 пункти структури.

Враховуючи виробничу специфіку підприємства, слід визнати недоцільність створення стратегічних бізнес-одинець на базі виробничих підрозділів, так як їх спеціалізація і діяльність не відповідає ознакам та ринковим передумовам виділення таких структурних утворень. Такі перспективи має тільки буддільниця. Інші підрозділи діють як центри витрат, відповідаючи за їх зниження на виробництво продукції та якісне виконання відповідної ділянки робіт.

Маркетинговій діяльності приділяється значна увага, що відображається у послідовному збільшенні витрат на збут. Але, спостерігається обмеження бачення маркетингу і відповідне вузьке використання функціонального інструментарію. Діяльність маркетингової служби зводиться до проведення моніторингу виставок в Україні, здійснення замовлень на друк рекламного матеріалу, участі у виставках, розміщення реклами у спеціалізованих виданнях та довідниках, прямому пошуку замовників і виходу на них, розміщення і поновлення інформації на інтернет-сайті заводу. При цьому, відсутні такі поняття як маркетинговий план, не проводиться належним чином дослідження ринку з виявленням ринкових новацій конкурентів, їх конкурентних переваг, не розробляються

аргументовані пропозиції щодо цінової політики, не готуються відповідні звіти (доповідають в усній формі) по роботах і результатах діяльності. Таким чином, маркетингова робота на підприємстві вимагає удосконалення, а діяльність маркетингової служби – реорганізації.

У 2018 році вдалось налагодити виробництво серії конструкцій нової архітектурною форми, що обійшлося у 70 тис. грн. і дало очікуваний ефект через покращення естетичного вигляду об'єктів ШМБ та відповідно позитивної зміни сприйняття з боку потенційних замовників.

Для узагальнення поданої інформації необхідно систематизовано виділити сильні та слабкі сторони підприємства за допомогою SWOT-аналізу (табл.2.13.), при цьому визначити напрями закріплення переваг та ліквідації недоліків у роботі.

Таким чином, виявлені в результаті діагностики потенціалу підприємства проблеми свідчать про недоліки в системі управління компанією як гнучкого механізму ефективного використання наявних ресурсів. Тому, необхідно детально розглянути особливості системи управління з метою виявлення резервів її удосконалення.

2.3. Характеристика системи управління підприємства

Аналіз системи управління підприємства доцільно здійснювати за допомогою проведення управлінської діагностики. Враховуючи особливості організації діяльності оптимальним буде використання наступного алгоритму її побудови:

1. оцінка поточної стратегії підприємства;
2. аналіз існуючої організаційної і фінансової структури підприємства;
3. проведення аналізу фінансової звітності.

SWOT-аналіз

<p style="text-align: center;">SWOT- аналіз</p>	<p>Зовнішні можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.економічне зростання країни; 2.зростання інвестицій в будівництво; 3.поява нових можливостей просування товару на ринок; 4. зростання цін на будівництво; 5.заключення довгострокових угод з крупними партнерами 6.зниження податк. тиску 7.удосконалення господ-го законодавства; 8.зниження ставок по кредитах; 9.залучення молодих і підготовлених спеціалістів 	<p>Зовнішні загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. зростання конкуренції; 2. підвищення цін постач-ми; 3. швидкі технологічні зміни в галузі; 4. дестимулюючі зміни в економічному законодавстві; 5. посилення адміністративного тиску з боку керівництва ЗАТ. 6. впровадження нових нормативів зі стандартизації, еко-і енергоконтролю та інш. бюрократ. процедур;
<p>Внутрішні сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. унікальна продукція (конструкції); 2. потужна виробнича база та інфраструктура; 3. підготовлений виробничий персонал; 4. гнучкість виробничого процесу; 5. наявність вільних виробничих потужностей та площ; 6. позитивна неформальна оргкультура; 8. наявність лідерів-керівників; 9. надання комплексних послуг клієнтам; 10. гнучка система ціноутворення. 	<p>Доведення системи надання всього комплексу до високих стандартів якості. Чітке позиціонування з метою виділення на ринку. Потреба в розробці програми просування товару на ринок. Підв.завантаження виробничих потужностей. Формуван-ня і популяризації бренду «БМЗ». Необхідність реор-ганізація роботи ключових упр.служб (марк.,фін.) з залученням кваліфікованих спеціалістів. Налагодження стратегічної функц. взаємодії з зацікавл. організаціями. Проведення роботи зі зменшення вихідних грошових потоків (податк.пня).Збільшення вх.ГП через підвищення цін.</p>	<p>Потреба в розробці нових архітектурних форм, функціональних проектів використання конструкцій у будівництві. Налагодження партнерських довгострокових відносин з осн. постачальниками. Проведення лобістської політики в ЗАТ зменш. фін. вилучень), місцевій Раді. Представлення на ринку під лозунгом «якісний продукт за справедливую ціну». Створення захисного механізму юридичного та економічного характеру від поглинання. Нарощення потенціалу НДДКР. Позиціонування на участь в різних цінкових сегментах через пропонування різного комплексу послуг.</p>
<p>Внутрішні слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. недостатня підготовка функціональних керівників; 2. нерациональна оргструктура; 3. відсутність ефективної системи контролінгу; 4. недостатня мотивація; 5. матеріало- і енергомісткість продукції; 6. відсутність вик-ня сучасного інструментарію в управлінні; 7. застарілість архітектурних форм конструкцій; 8. неефективний маркетинг та фінансова робота; 9. відсутність юридичної самостійності 10. низький іннов.-інвест. потенціал 	<p>Залучення консультантів і спеціалістів з метою удосконалення системи управління. Формування ефективнодіючого упр. апарату через оптимізацію основних процедур та оргструктури, покращення інформац. обміну, формуван-ня нових посадових інструкцій. Підвищення з/п, розробка програми стимулювання персоналу через інтересу змісту роботи, покращення умов праці і впровадження ефективних форм винагороди. Виділення в сам.юр. особу, збільшення асигнувань у фонд розвитку підприємства.</p>	<p>Впровадження системи планування і контролю за витратами. Встановлення газотеплогерат. установки для автономного заб-ня тенолог.паром. Реалізація проекту зі створення столярного цеху, власного виробництва пенополіс-тиролу. Провести ротацію кадрів на основі атестації і нових вимог у виконання обов'язків. Здійснення повного переходу на випуск нові серії конструкцій. Потреба в удосконаленні облікової політики. Впровадження практики проектного управління в будівництві, системи планування стратегічних дій, систематичного моніторингу зовнішнього середовища.</p>

1. Враховуючи характер ринкових дій підприємства та акценти у позиціонуванні можна зробити висновок, що використовується стратегія лідерства у затратах. Про це свідчить пропонування найнижчих цін на ринку будівництва промислово-господарських споруд.

Але відсутність чіткого позиціонування і бажання «робити все» призводить до неналежного виконання контрактних зобов'язань та викликає певні сумніви у потенційних клієнтів. Причиною цього є відсутність цілісності і системності поставлених стратегічних цілей, розуміння їх керівниками і співробітниками, врахування в оперативному управлінні. Зусилля керівництва спрямовані на формування ринкового мислення в адміністративному апараті, відповідальності і необхідності продуктивної праці у виробничого персоналу через життя під лозунгом – «всі на пошук нових замовлень, бо завдяки цьому можна вирішувати будь-які завдання».

Це обмежений підхід, позбавлений системності, який все-таки більш орієнтований на постановку завдань, методи вирішення яких для більшості залишаються невідомими.

Тому необхідне використання напрацьованих на практиці, більш успішних підприємств, підходів, що дозволяють корінним чином змінити модель управління і створити механізм ефективного управління фінансово-господарською діяльністю. Але тут існують об'єктивні проблеми, пов'язані з потенційними можливостями персоналу (незначні), недостатністю коштів та існуючими стереотипами «представників маленьких міст», які звикли працювати в морально застарілих умовах. Тому найбільш оптимальним є шлях індивідуального навчання, що не можливе без якісного наповнення стратегічної складності завдань ключового персоналу, які б дозволяли йому зростати через постійний аналіз і вирішення складних проблем. При цьому, доцільно використовувати тренінги у роботі, формувати відповідний дух творчої праці, здійснювати кроки з просування прогресивних ідей в управлінні з боку вищого керівництва. Таким чином, необхідне налагодження стратегічної роботи на підприємстві з метою встановлення

цільових орієнтирів діяльності та визначення перспективних шляхів розвитку на ринку.

2. В середньому за 2018 рік середньоспискова чисельність склала 287 чоловік. Із загальної чисельності склали: робітники - 227 чол.(79,1%); керівники – 32 чол. (11,1%); спеціалісти – 27 чол.(9,4%); службовці – 1 чол.(0,4%). Головними проблемами залишається відсутність чіткої системи управління персоналом, низький рівень підготовки працівників фінансової і маркетингової служб (найважливіших з точки зору підвищення ефективності діяльності), низький рівень оплати праці, зайва кількість управлінського персоналу (непродуктивної частини) та відсутність ефективної системи його підготовки та мотивації.

3. Метою проведення аналізу фінансової звітності є виявлення проблемних симптомів через дослідження фінансових показників, які характеризують ефективність використання підприємством його активів.

Ефективність роботи менеджменту визначається співвідношенням прибутку, який визначається різними способами, з сумою активів використовуваних для його отримання. Дана група показників формується в залежності від фокуса дослідження ефективності.

Для більш детального дослідження фінансового стану організації та виявлення рівня ефективності проведення фінансової роботи на підприємстві важливим є аналіз показників.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дозволяє дати оцінку темпів зростання прибутку як в цілому по підприємству за певний період, так і за кожною його складовою, вивчити вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів на зміну прибутку та визначити рівень їх впливу, виявити резерви збільшення прибутку. Для аналізу фінансових результатів складемо таблицю 2.14.

Аналіз даних таблиці 2.14 свідчить, що на заводі КШМБ фінансові результати за всіма видами діяльності покращилися у 2017 році порівняно з 2016 роком та стали гіршими у 2018 році порівняно з 2017 роком.

Фінансові результати діяльності Заводу КШМБ

Показники	2016рік сума, тис. грн	2017рік сума, тис. грн	2018рік сума, тис. грн	Відхилення 2017року від 2016року:		Відхилення 2018року від 2017року:	
				+ / -	%	+ / -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35937,0	67153,0	80512,0	31216,0	86,86	13359,0	19,89
Валовий прибуток (збиток)	5315,0	11794,0	13671,0	6479,0	121,90	1877,0	15,91
Інші операційні доходи	8293,0	12805,0	5267,0	4512,0	54,41	-7538,0	-58,87
Адміністративні витрати	1860,0	2773,0	4038,0	913,0	49,09	1265,0	45,62
Витрати на збут	431,0	1423,0	1490,0	992,0	230,16	67,0	4,71
Інші операційні витрати	9591,0	16666,0	9975,0	7075,0	73,77	-6691,0	-40,15
Фінансові результати від операційної діяльності	9591,0	16666,0	9975,0	7075,0	73,77	-6691,0	-40,15
Інші фінансові доходи	0,0	94,0	74,0	94,0	-	-20,0	-21,28
Інші доходи	1244,0	397,0	219,0	-847,0	-68,09	-178,-	-44,84
Фінансові витрати	18,0	7,0	1,0	-11,0	-61,11	-6,0	-85,71
Інші витрати	1044,0	207,0	533,0	-837,0	-80,17	326,0	154,49
Чистий прибуток (збиток)	1886,0	2883,0	2740,0	997,0	52,86	-143,0	-4,96

Дані таблиці показують, що у 2018 році підприємство отримало 2740 тис. грн. чистого прибутку, що на 4,96% менше порівняно з 2017 роком. Підприємство не мало надзвичайних доходів та витрат і його кінцевий фінансовий результат є результатом звичайної діяльності. Горизонтальний аналіз дає змогу визначити приріст у звітному році порівняно з попередніми усіх складових прибутку підприємства. Так, дохід від реалізації продукції в 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 19,89%, валовий прибуток збільшився на 15,91%. Фінансовий результат(прибуток) від операційної діяльності зменшився на 40,15%, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування зменшився на 20,43%, чистий прибуток підприємства зменшився на 4,96%. Загалом прибуток підприємства у 2018

році порівняно з 2017 роком зменшився на 143 тис. грн.

На прибуток від реалізації продукції мали позитивний вплив зростання обсягів реалізації (у результаті зростання випуску і зменшення залишків нереалізованої продукції) і цін на неї.

В загальному плані, отримані результати свідчать про підвищення ефективності управління та покращення умов зовнішнього середовища.

Враховуючи ступінь ліквідності активів спрогнозуємо фінансовий стан підприємства на короткострокову та довгострокову перспективу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка фінансового стану з урахуванням ступеню ліквідності активів

Заводу КШМБ

Тип сталості	На дату складання звітності	У короткостроковій перспективі	У довгостроковій перспективі
Абсолютний	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1 + П2$	$A1 \geq П1 + П2 + П3$
2016	35 > 18616	35 > 18752	35 > 18752
2017	1798 > 17322	1798 > 17458	1798 > 17997
2018	1045 > 25318	1045 > 25318	1045 > 25737
Нормальний	$A1 + A2 \geq П1$	$A1 + A2 \geq П1 + П2$	$A1 + A2 \geq П1 + П2 + П3$
2016	12017 > 18616	12017 > 18752	12017 > 18752
2017	11186 > 17322	11186 > 17458	11186 > 17997
2018	15100 > 25318	15100 > 25318	15100 > 25737
Передкризовий (критичний)	$A1 + A2 + A3 \geq П1$	$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2$	$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2 + П3$
2016	25295 > 18616	25295 > 18752	25295 > 18752
2017	25435 > 17322	25435 > 17458	25435 > 17997
2018	35433 > 25318	35433 > 25318	35433 > 25737
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq П1$	$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2$	$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2 + П3$
2016	25295 < 18616	25295 < 18752	25295 < 18752
2017	25435 < 17322	25435 < 17458	25435 < 17997
2018	35433 < 25318	35433 < 25318	35433 < 25737

Враховуючи ступінь ліквідності оборотних активів на основі

виконаних в таблиці 2.15 розрахунків можна зробити висновок про те, що фінансовий стан Заводу КШМБ як на дату складання звітності, так і на довгострокову та короткострокову перспективу можна оцінити як передкризовий.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства важливе значення має розрахунок та застосування відносних показників ліквідності.

За даними фінансової звітності Заводу КШМБ побудуємо діаграму динаміки показників ліквідності підприємства (рис. 2.3).

На жаль, використання фінансового аналізу на підприємстві не носить постійного характеру і є неповноцінним, крім того відсутня практика бюджетування, календарного планування, що значно звужує можливості підприємства проводити ефективну фінансову політику. Типова організаційна структура підприємства призводить до нечіткого розподілу відповідальності, конфлікту інтересів і неефективності.

Тому, налагодження ефективної фінансової роботи через постановку фінансової функції є умовою більш ефективного використання активів підприємства та покращення фінансових результатів діяльності.

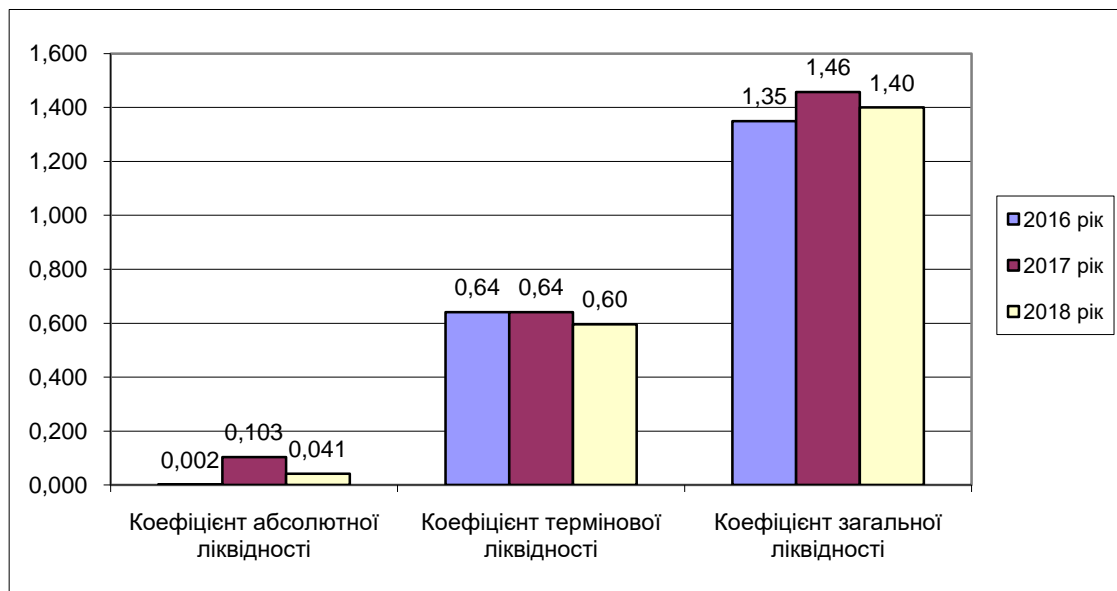


Рис. 2.3. Динаміка основних показників ліквідності заводу КШМБ

Вирішення цього завдання лежить в площині удосконалення системи управління підприємством. Крім того, о необхідне вирішення практичних завдань: скорочення абсолютного розміру вихідних грошових потоків та оптимізація їх структури, скорочення передоплати рахунків, оптимізація обсягу поточного фінансування оборотних активів з урахуванням створюваного циклу підприємства, формування принципів й оптимізація структури джерел фінансування операційних необоротних активів підприємства, забезпечення мінімізації витрат по формуванні капіталу з різних джерел, забезпечення відповідності обсягів залученого капіталу і суми активів підприємства, підготовка бізнес-планів реальних (внутрішніх) інвестиційних проектів, формування резервів та диверсифікація фінансових ризиків; використання аналізу беззбитковості та цільового планування прибутку; гнучке планування та контроль накладних затрат; впровадження системи контролінгу на підприємстві.

На основі виявлених порушень в організації управління діяльності підприємства доцільно розглянути можливі шляхи удосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 3. Реалізація проекту удосконалення системи управління підприємства

3.1. Напрями реструктуризації системи управління підприємством

Проведений у попередньому розділі аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності на підприємстві продемонстрував наявність вузьких місць, характер яких сигналізує про недостатній рівень ефективності використання наявних ресурсів. Ліквідація визначених вузьких місць вирішується в площині покращення роботи елементів системи управління та удосконалення механізму їх взаємозв'язку.

Розробка підходів і конкретних кроків до удосконалення системи управління повинна максимально враховувати логіку побудови організаційної структури, модель управління та стиль керівництва підприємства. Тому, актуальним з точки зору вирішення поставлених завдань є перепроєктування організаційної структури, формування нової схеми прийняття управлінських рішень та створення умов їх ефективної управлінської підтримки.

Крім того, важливим є структуризація діяльності за ключовими бізнес-процесами (сферами діяльності), які мають особливі умови організації, що враховується при плануванні і остаточній формалізації управлінських процедур. Така структуризація дозволить чітко налагодити інформаційний обмін і визначити зони відповідальності. Впровадження в практику тих чи інших кроків спирається особливості організаційної культури підприємства. В загальному плані, зміни орієнтовані на можливість прийняття більш ефективних управлінських рішень, скорочення непродуктивних втрат часу та підвищення віддачі в роботі працівників та системи управління в цілому.

Удосконалення системи управління підприємством є комплексним завданням, для вирішення якого окрім вирішення організаційних аспектів реструктуризації важливим є чітке визначення стратегічного вибору та

орієнтирів. Вирішення цих завдань дозволить надати цілеспрямованість і необхідний зміст організаційним нововведенням, а також визначитись з фундаментальною базою розвитку. До того ж, визначення стратегічного плану дій є головною передумовою ефективного пристосування до умов ринку з метою стабільного зростання на ньому.

Отже, перший етап процесу формування системи управління підприємством, за визначенням у першому розділі алгоритмі, доцільно розпочати з узагальнення перспективних цілей і оптимальних шляхів розвитку організації, на основі результатів отриманих при проведенні економічної діагностики.

Зростаючі обсяги капіталовкладень в промислово-господарське будівництво, наявні можливості на даному ринку та позитивна динаміка зростання результатів діяльності свідчать про перспективи розвитку присутності потенціалу підприємства на ринку і зростання його фінансової стабільності. Оптимальним з стратегічної точки зору, за умов наявності тенденції повернення ринку у нижчий ціновий сегмент, буде орієнтація на зростання ринкової частки за рахунок проведення активної маркетингової політики, розширення компетенцій у будівництві при поступовому збільшенні цінового рівня. При цьому, ключовим є налагодження механізму управління, який націлений на активний інформаційний обмін з зовнішнім середовищем і проведення на цій основі системної роботи з виявлення ринкових можливостей, що є умовами прийняття ефективних управлінських рішень.

В цих умовах доцільним буде використання стратегії лідерства в затратах, що передбачає:

- орієнтацію на охоплення широкого діапазону ринку;
- утримання нижчого рівня затрат ніж у конкурентів;
- пропонування якісного базового продукту (окрім умов виставлених замовником);

- постійний пошук шляхів зниження затрат без втрати якості і погіршення основних характеристик товару;
- позиціонування в площині «справедливі ціни / добра якість».

Такі базові акценти у формулюванні стратегії в повній мірі враховують кон'юнктуру ринку та наявний виробничо-технічний й ринковий потенціал підприємства.

Реалізація конкретних завдань повинна спиратись на визначені довгострокові цілі та поточні плани діяльності, а також відповідати місії організації. Місія даного підприємства повинна відображати те, яку продукцію воно пропонує на ринок, містити його ідентифікацію та вказувати на конкурентні переваги. Визначати місце підприємства на ринку в даному випадку не доцільно. З огляду на визначені умови, на наш погляд, місія заводу КШМБ повинна мати такий вигляд:

«Оперативно, якісно і з мінімальними витратами втілюємо задуми клієнтів щодо будівництва промислово-господарських споруд».

Для того, щоб мати обґрунтовані підстави включати у формулювання місії роль компанії на даному ринку (претензії на лідерство), необхідною умовою є досягнення наступних стратегічних (довгострокових) цілей:

- збільшення частки ринку;
- підвищення репутації компанії серед клієнтів;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- формування ефективної системи управління;
- збільшення можливостей росту.

Досягнення перспективних цілей базується на реалізації поточних планів і вимагає деталізації короткострокових завдань:

- досягнення 35%-го приросту обсягів реалізації при 10%-му збільшенні цін;
- збільшення ринкової частки на 30%;
- підвищення результативності маркетингової діяльності та 10 % збільшення витрат на збут;

- впровадження у серійне виробництво чотирьох нових панелей зміненого типорозміру;
- зниження питомих операційних затрат на 4%;
- формування фінансової служби та відділу управління персоналом, залучення п'яти нових спеціалістів в сфері управління;
- підвищення заробітної плати працівників на 20%;
- розробка п'яти нових проектів використання у будівництві конструкцій ШМБ;
- підвищення прибутковості господарської діяльності на 90%.

Важливим є впровадження в практику системного проведення стратегічної роботи у вищого керівництва, доведення стратегічних завдань до лінійних керівників та орієнтацію роботи системи управління на реалізацію стратегічних намірів.

Першочерговим кроком реструктуризація системи управління є власне чітке визначення і окреслення її структури. Вона повинна відповідати характеру і змісту управлінської діяльності. Отже, ми пропонуємо виділити в структурі управління заводу КШМБ три основні елементи (підсистеми): підсистема управління виробництвом (ПУВ); підсистема управлінської діяльності (ПУД); підсистема управління будівництвом (ПУБ). При цьому, важливо визначити роботи (процеси) по кожному напрямку внутрішньогосподарської діяльності (рис. 3.1).

Аналіз цих процесів свідчить, що з точки зору удосконалення системи управління, основна увага в подальшій роботі необхідно зосередити на реорганізації підсистеми управлінської діяльності. Але важливо обґрунтувати механізм її оптимальної взаємодії з іншими підсистемами (ПУВ, ПУБ) та визначити заходи, які дозволять покращити управління цими процесами.

Перепроєктування складу і послідовності управлінських процедур, закріплення зон відповідальності, регламентація функцій здійснюється у відповідності до організаційної структури, яка визначає склад і схему взаємодії служб і підрозділів підприємства.



Рис.3.1 Структура системи управління заводу КШМБ

Розробка нової (удосконаленої) організаційної структури управління (рис. 3.2) націлена на вирішення наступних завдань: розвантаження оперативною роботою вищого керівництва; виключення можливості дублювання функцій; організація ефективних структур управління функціональними сферами; спрощення інформаційних потоків.

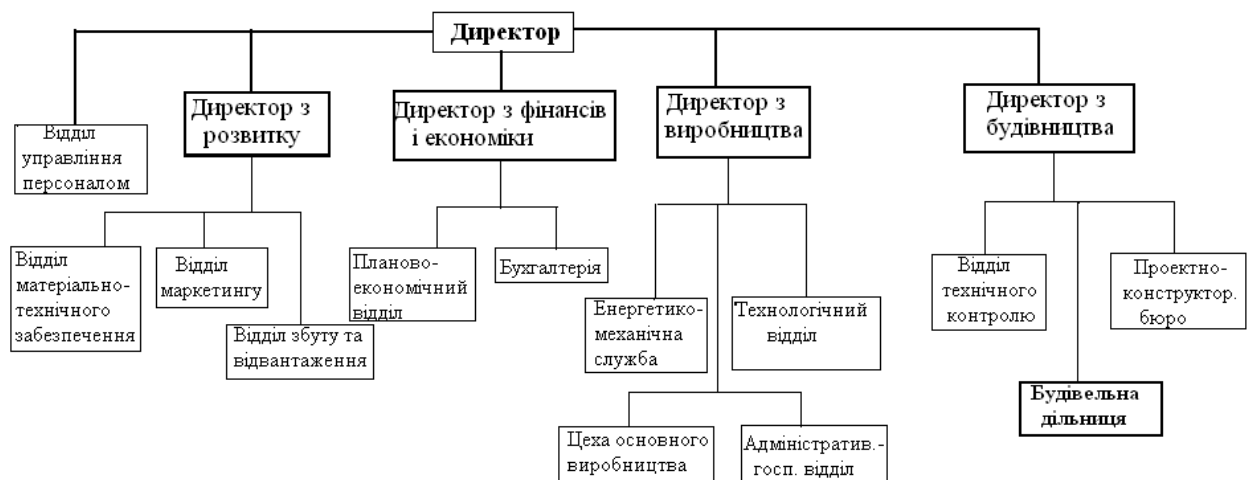


Рис.3.2 Запропонована організаційна структура заводу КШМБ

Зміна організаційної структури передбачає впровадження наступних кроків в системі управління підприємством, для чого необхідно:

1. Створити відділ управління персоналом через об'єднання відділу праці і з/п з відділом кадрів.

2. Сформуванати фінансово-аналітичну службу на чолі з директором з економіки і фінансів, в підпорядкуванні якому будуть знаходитись планово-економічний відділ та бухгалтерія. Для поглиблення спеціалізації і відповідно ефективності пропонується в структурі планово-економічного відділу створити дві робочі групи: техніко-економічного планування (ТЕГ) та фінансово-економічного аналізу (ФАГ). При цьому, два спеціалісти ТЕГ займаються: розробкою методології планування, формування періодичних планів і бюджетів. Два спеціалісти ФАГ відповідають за проведення аналізу виконання планових результатів за виробничими та економічними параметрами з метою надання об'єктивних оцінок для фінансового аналізу.

На посаду директора з економіки і фінансів потрібно залучити нового фахівця, завданнями роботи якого є: налагодження і підтримка інсталяційного періоду впровадження методології ефективної фінансової роботи, здійснення загального фінансового управління.

3. Об'єднати виробничо-технічний відділ та відділ збуту і відвантаження як єдину команду при реалізації проектів будівництва щодо складання кошторисів та планування графіку відвантаження конструкцій за об'єктами. Це обумовлено наявністю дублювання функцій та досить вузькій, для цілого відділу, функціональній завантаженості. Такі кроки націлені на підвищення точності результатів даної роботи та підвищення оперативності вирішення поставлених завдань.

4. Необхідність об'єднання технологічного відділу, заводської лабораторії та відділу технічного контролю продиктована функціональною однорідністю завдань, що ними виконується. Це впливає на збільшення адміністративних витрат і призводить до неефективного використання робочого часу працівниками. Тому з шести доцільно залишити трьох працівників, пріоритетом в роботі яких повинно стати розробка шляхів

вдосконалення якості продукції та розширення її функціональних можливостей.

5. Перетворити заступника директора з виробництва у менеджера з розвитку (Developer), пріоритетом в роботі якого повинна стати: персональна робота з ключовими клієнтами і замовленнями, розробка програм організаційно-економічного розвитку, пошук нових форм взаємодії з контрагентами та можливостей розширення регіональних ринків збуту, організація участі підприємства у тендерах. Такі зміни продиктовані дублюванням функцій заступника директора з виробництва з головним інженером та начальником відділу матеріально-технічного забезпечення.

Організація роботи маркетингового відділу, потребує особливої уваги і стосується розширення виконуваних ним функцій та впровадження практики передачі іншим відділам здобутої релевантної інформації. На сьогодні, внаслідок вузького кола виконуваних функцій і інструментарію, відділу не вдається стати головним постачальником нових замовлень, тим більше організація самого відділу нагадує роботу «вільних художників». Насамперед, пропонується створити дві робочі групи: виставок та реклами (ГВР), аналітична (МАГ). На сьогоднішній день, доцільно розпочати з систематизації інформації щодо появи на ринку нових матеріалів (їх технічних характеристик), технологій будівництва, сучасних вимог потенційних клієнтів щодо якості, функціональних властивостей, актуальних тенденцій у будівництві. Розширення завдань стосується: проведення систематичного аналізу ринку, розробки стратегії і тактики просування продукції на регіональні ринки, складання обґрунтованих маркетингових планів і програми рекламної діяльності, виконання всього обсягу робіт виставкової діяльності підприємства. Ефективне вирішення цих завдань передбачає залучення одного спеціалісту (маркетингові дослідження) та проведення навчання трьох працівників відділу. Крім того, чітко повинна бути виписана методика виконання зазначених робіт, що підкріплюється реальними прикладами на тренінгах, формується аналітична база для роботи,

встановлюються форми подання досліджень, варіанти їх конкретних результатів.

Наступним етапом є розгляд пропозицій щодо змін в організації процесів підсистем управління виробництвом та будівництвом.

1. Серед визначених робіт, що відносяться до ПУВ потребують удосконалення система управління запасами та матеріально-технічного постачання. Оскільки вони є взаємопов'язаними, існуючі проблеми доцільно вирішувати в комплексі. Тому виникла необхідність створення більш гнучкої системи, яка б враховувала оптимальність поставок у розмірі і часі, щоб дозволило уникнути невиправданих витрат.

З метою вирішення цих завдань пропонується проводити планування ресурсів і затрат у часі та налагодити ефективний інформаційний обмін з виробничими цехами про стан використання виробничих запасів. При цьому, доречним буде використання практики попередньої домовленості з постачальниками про параметри поставок з метою усунення затримок у забезпеченні виробничого процесу.

Організація інших робіт у підсистемі управління виробництвом не спричиняє збільшення затрат або затримок у часі, ефективно регулюється головним інженером, що свідчить про здатність вирішувати складні виробничі завдання.

2. Підвищення ефективності управління будівництвом залежить від чіткості організації операційного ланцюгу даного напрямку внутрішньогосподарської діяльності:

- розробка проекту будівництва
- підготовка технічної документації
- складання кошторису
- формування будівельної бригади
- організація забезпечення будівельних робіт (матеріалами, продукцією) – проведення будівельних робіт - здача в експлуатацію об'єкта.

Удосконалення організації цих робіт вимагає впровадження системи проектного управління, яка передбачає:

- визначення по кожному проекту будівництва керівника, який відповідає за якість його реалізації: формування команди, визначення послідовності робіт, часу виконання кожного етапу, встановлення параметрів якості виконання будівельних робіт, звітує перед керівництвом про результати роботи;

- планування затрат ресурсів (матеріальних, трудових) на будівництво у часі по кожному проекту і в цілому;

- підвищення оперативності і точності розрахунків зі складання кошторису і формування кінцевої вартості послуг для клієнта;

- виділення у самостійну господарську одиницю будівельної ділянки з метою підвищення прибутковості її діяльності.

При цьому, керівник проекту тісно співпрацює з відділом збуту і відвантаження щодо складання кошторису та формування будівельної документації; з проектно-конструкторським відділом щодо технічного визначення способу і особливостей будівництва конкретного об'єкту. Загальне управління окресленими роботами здійснює директор з будівництва, який призначає відповідальних керівників будівництв і виступає їх генеральним менеджером. Таким чином, він здійснює координацію діяльності буддільниці, проектно-конструкторського бюро та технологічного відділу (об'єднуються відділ технічного контролю та заводська лабораторія).

Ефективна організація окреслених заходів дозволить: скоротити операційний час на організацію робіт з будівництва (на 25%), чітко планувати ресурси за проектами, що реалізуються водночас, визначити економічну ефективність кожного проекту і на ці основі розробляти шляхи удосконалення проектного управління.

3.2. Регламентация функцій підрозділів та формалізація прийняття управлінських рішень

З огляду на реалізацію запропонованих змін в оргструктурі актуальною є задача регламентації основних функціональних процедур та схеми прийняття управлінських рішень. Найближчим часом доцільно буде розробити і затвердити весь документальний порядок таких процедур, як надання й аналіз фінансової звітності, а також збір і аналіз даних про стан ринку. Доцільно впровадити систему звітування кожного підрозділу про обсяг робіт, який був виконаний за тиждень, з метою виявлення порушень у запланованому графіку, пошуку резервів підвищення продуктивності праці, оцінки ефективності діяльності працівників.

Визначення зон відповідальності керівників доцільно проводити вже при внесенні змін у структуру управління. Тому, наступним кроком повинна стати персоніфікація відповідальності для конкретних керівників. Конкретизація відповідальності керівників вищого рівня повинна проводитися ними самими у формі офіційно оформлених домовленостей про розподіл повноважень. Після конкретизації областей відповідальності вище керівництво за участю відповідних функціональних підрозділів повинне взяти на себе контроль за чітким її дотриманням.

Слід враховувати, що після зміни організаційної структури і переміщення персоналу може скластися ситуація, за якої нова система управління може існувати без документів, що затверджують і регламентують її роботу. Тому наступним кроком повинна стати концентрація зусиль на документуванні системи управління. Доцільно виділити 3 першочергових регламентуючих документи: положення про структуру управління, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції керівників і фахівців компанії.

Найсуттєвіші зміни стосуються новоствореної фінансово-аналітичної служби на чолі з фінансовим директором, якому в підпорядкуванні

знаходяться планово-економічна служба та бухгалтерія. Поява нової посади фінансового директора зумовлена наявністю проблем в управлінні фінансами, вирішення яких з боку головного бухгалтера залишається незадовільним. Тому зміні підлягає і роль бухгалтерської служби, а враховуючи розширення методологічного інструментарію та функцій, що будуть виконуватись фінансово-аналітичної службою удосконалення вимагає робота планово-економічного відділу.

Для формування повної картини про діяльність фінансово-аналітичної служби в нових умовах формуємо положення про планово-економічний відділ як методично-аналітичного полігону прийняття фінансових рішень (дод.6). Головний акцент робиться на впровадження широкої практики бюджетування та удосконалення планової роботи по підприємству через тісну співпрацю з відділами маркетингу та збуту, матеріально-технічного забезпечення.

Для досягнення мети організаційних змін – підвищення ефективності системи управління, необхідно регламентацію обов'язків підкріпити формалізацію процедур, що будуть забезпечувати виконання окреслених завдань функціональних підрозділів.

Фінансовий директор дає оцінку ефективності фінансово-господарської діяльності та подає директору аналіз результатів та факторів, що на них вплинули, пропозиції покращення ситуації. Такого плану аналітичні коментарі з урахуванням власного профілю готує директор з розвитку. Директор з будівництва звітує про спішність виконання проектів з будівництва, виробничий директор звітує про досягнення виробничої сфери. На основі зібраної інформації визначаються напрями розвитку в кожній області діяльності.

В довершення робіт з формування системи документообігу на підприємстві доцільно представити приклади звітів, які повинні готувати маркетинговий відділ (дод.9) та фінансово-аналітична служба (дод.10). Це ті документи, що не використовуються на даний час на підприємстві і є

обов'язковими для досягнення проектної ефективності роботи новостворених управлінських підрозділів.

Пропонуємо до уваги опис основних бізнес-процесів, які в повній мірі відображають зміст, послідовність, характер роботи підрозділів за основними етапами створення доданої вартості підприємством.

Таблиця 3.2

Характеристика основних управлінських процедур (бізнес-процесів)

Власник бізнесу-процесу	Назва роботи в межах процесу	Постачальник процесу	Вхідні ресурси	Опис роботи	Результат процесу	Клієнт процесу
Бізнес-процес № 1 «Ідентифікація потреб споживачів/моніторинг задоволення потреб»						
Директор з розвитку	1.1.Виявлення потреб ринку	Відділ маркетингу	1.Зовнішня інформація; 2.попередн. аналіз.	Обробляється наявна ринкова інформація, після аналізу якої розробляються рекомендації щодо удосконалення продукту та шляхів його просування на ринок.	Маркетинговий звіт	Бізнес-процес № 3; 1.2
	1.2. Управління стратегією	Фінансово-аналітична служба; Відділ маркетингу	Фінансовий і маркетинговий звіти	Аналізуються результати роботи, оцінюється ступінь досягнення завдань, формується програма розвитку підприємства, основою якої є визначення стратегічних завдань (новий продукт, реорганізація певних функцій підприємства і т.д.)	План стратегічних дій	Бізнес-процес № 4
Бізнес-процес № 2 «Виробництво продукції»						
Директор з виробництва	2.1.Вдосконалення технології	Технологічний відділ; Відділ матеріально-технічного забезпечення	Наявна технологія; Фінансові ресурси	Вивчається можливість удосконалення технології виробництва з метою покращення функціональних характеристик або зниження питомих затрат матеріалів. За умов наявності	Покращена технологія або процес	Бізнес-процес № 2.2

				технічних і фінансових умов така робота здійснювалася виробничими цехами		
	2.2. Виробничий процес	Відділ матеріально-технічного забезпечення Відділ збуту та відвантаження	Запаси матеріалів; Технологічне устаткування	Відділ збуту та відвантаження формує номенклатурний ряд продукції, що повинен бути вироблений в певний строк і належної якості	Готова продукція для будівництва	Бізнес-процес № 3.2
Бізнес-процес № 3 «Створення продукту»						
Директор з будівництва	3.1. Приведення характеристик продукту у відповідність з вимогами споживача	Відділ маркетингу; Технологічний відділ	Держстандарту, Технічні умови	Проектно-конструкторське бюро розробляє зміни до продукту з урахуванням наявних потреб без втрати якісних характеристик (взаємодія з технологічним відділом).	Технічний проект будівництва	Бізнес-процес № 2.2
	3.2. Будівництво об'єкта	Проектно-конструкторське бюро; Виробничий процес	Проекти будівництва Умови контракту	ПКБ готує проект з урахуванням вимог клієнтів, після власник процесу збирає усю документацію (в т.ч. кошторис) і призначає відповідального за виконання будівельних робіт робітниками буддільниці	Виконані зобов'язання по проекту	Бізнес-процес № 5.2
Бізнес-процес № 4 «Маркетинг і збут»						
Директор з розвитку	4.1. Пошук замовників	Відділ маркетингу	Реклама, виставки, прямий пошук	На основі зібраної маркетингової інформації про потенційних споживачів визначаються рекламні заходи, цільові виставки та прогнорозовані будпроекти, які можуть принести конкретний результат-клієнта	Потенційні клієнти	Бізнес-процес №4.2

	4.2. формування пропозицій і укладання угоди	Проектно-конструкторське бюро; Відділ маркетингу	Технічний проект будівництва цінова політика	На основі сформованого технічного проекту будівництва і його кошторису формується комерційна пропозиція з проведенням подальших переговорів	Замовлення	Бізнес-процес №5
Бізнес-процес № 5 «Управління фінансами»						
Директор з економіки і фінансів	Планування діяльності	Відділ матеріально-технічного забезпечення Відділ маркетингу	Обсяги наявних та прогнозованого споживання матеріалів, прогноз надходжень коштів	На основі даних про масштаби діяльності підрозділів та прогнозів обсягу реалізації складаються бюджети за напрямками діяльності.	Бюджети використання ресурсів	Бізнес-процес № 1-5
	Аналіз результатів	Відділ збуту та відвантаження; Бухгалтерія	Обсяги виробництва і збуту, затрат.	На основі інформації про обсяг спожитих ресурсів та отриманих результатів здійснюється аналіз у формі розрахунків зведених показників на основі чого розробляються шляхи удосконалення роботи	Фінансові внутрішні і зовнішні документи	Бізнес-процес № 1.2

Новим для даної компанії буде поява поняття «власник бізнес-процесу». Справа в тім, що у процесній системі управління адміністративна підпорядкованість є другорядною – адміністративний керівник виконує лише координуючу роль у роботі окремих фахівців або підрозділів. Головну роль за процесної системи управління відіграють власники бізнес-процесів. Бізнес-процес може проходити через кілька підрозділів. І в цьому випадку власник процесу, що відповідає за його результат, повинен мати право впливати на діяльність цих підрозділів.

3.3. Управлінські аспекти розробки проекту удосконалення системи управління

Удосконалення системи управління пропонується здійснювати шляхом реалізації консультаційного проекту. Організацію процесу реалізації проекту бере на себе консалтингова компанія, з якою укладається угода на надання консультаційних послуг. При цьому до виконання проектних завдань залучаються працівники підприємства. Це дозволить максимально мобілізувати персонал, підвищити відповідальність керівників при виконанні проектних функцій та оперативно впровадити зміни в організацію процесу управління.

Для наведення переліку проектних робіт використаємо метод побудови трьохрівневої робочої структури проекту.

Тривалість кожного етапу обумовлена трудомісткістю робіт консультантів та необхідного часу для організаційного закріплення нововведень. Відрізняються і проектні затрати по кожному етапу, які в основному пов'язані з оплатою праці консультантів та матеріально-технічним забезпеченням проектних робіт. Наочно розглянемо розподіл фінансових та часових витрат за допомогою бюджетно-календарного плану.

Таблиця 3.3

Бюджетно-календарний план проекту

Назва робіт/ час (тижні)										0	1	2
1. діагностика підприємства	500	500										
2. розробка проектн. заходів			900	700								
3. впровадження змін					200	100	800	200				
4. моніторинг системи									700	400	100	
5. оцінка проекту												400
Кумулятивні витрати, грн	500	000	2900	8600	5800	4900	4700	9900	3600	1000	5100	7500

Кожен етап з переліку являє собою комплекс взаємопов'язаних робіт.

Перший етап включає: дослідження організаційної структури, аналіз організаційної взаємодії, статей затрат на управління, змісту функцій і роботи підрозділів, окремих спеціалістів і відповідно виявлення недоліків у цих сферах діяльності (вузькі місця по затратам і часу) та організаційно-виробничих резервів підвищення ефективності використання наявних активів.

На другому етапі консультантами визначається рекомендована лінія стратегічної поведінки підприємства, розробляється нова організаційна структура та схема взаємодії підрозділів, формуються нові посадові інструкції та положення про підрозділи, визначаються процедури прийняття ефективних управлінських рішень та підходи до оцінки роботи персоналу і підрозділів, шляхи підвищення мотивації наявного персоналу.

На третьому етапі проводяться тренінги та проблемні семінари, роз'яснювальні роботи з агентами змін, представлення розроблених нових консультаційних документів і інсталяція напрацьованих розробок в систему управління підприємством.

На четвертому етапі проводиться робота з відстеження дотримання персоналом правил нових процедур, аналізується вплив запропонованих заходів на кількісні і якісні результати функціонування системи управління, аналіз відповідності персоналу нових вимогам. За необхідності, проводяться додаткові заходи з усунення неточностей у роботі та проблем взаємодії між підрозділами.

На п'ятому етапі за допомогою визначеної методики проводиться оцінка результатів щодо: підвищення оперативності, продуктивності, результативності, якості, оптимальності дій персоналу і функціонування системи управління загалом, зниження витрат, визначається коефіцієнт морального клімату і ці результати порівнюються з до проектними.

Слід зазначити, що робочий час реалізації проекту складає 12 тижнів, але враховуючи особливу складність питань пов'язаних з початком роботи системи управління в новому режимі, то необхідно передбачати час

проходження інсталяційного періоду (півроку), за який вдалось би опанувати організаційні зміни, що відбулись в компанії, після чого доцільно проводити четвертий етап (моніторинг системи). Більше того, п'ятий етап (оцінку проекту) доцільно проводити на основі результатів післяпроектного робочого періоду підприємства з метою виявлення дійсного ефекту проектних заходів і можливих відхилень у якості виконання. Отже, загальний час реалізації проекту удосконалення системи управління складає 1,5 року, при цьому активна експлуатаційна фаза (за участі консультантів) – 3 місяці.

Здійснення робіт по кожному етапу відбувається у тісній взаємодії зі спеціалістами підприємства, всі суттєві рішення приймається з врахуванням думки менеджерів, більше того, головний експертний висновок успішності проекту здійснює керівництво підприємства. Перелік необхідних спеціалістів і графік їх залучення визначається після проведення першого етапу і подається у відповідних документах.

Для реалізації проекту формується робоча група або команда проекту, яка відповідає за виконання конкретних робіт. Формується організаційна структура управління (рис.3.3) проектної команди, яка визначає склад і механізм взаємодії проектних груп. На цій основі визначаються зони відповідальності.

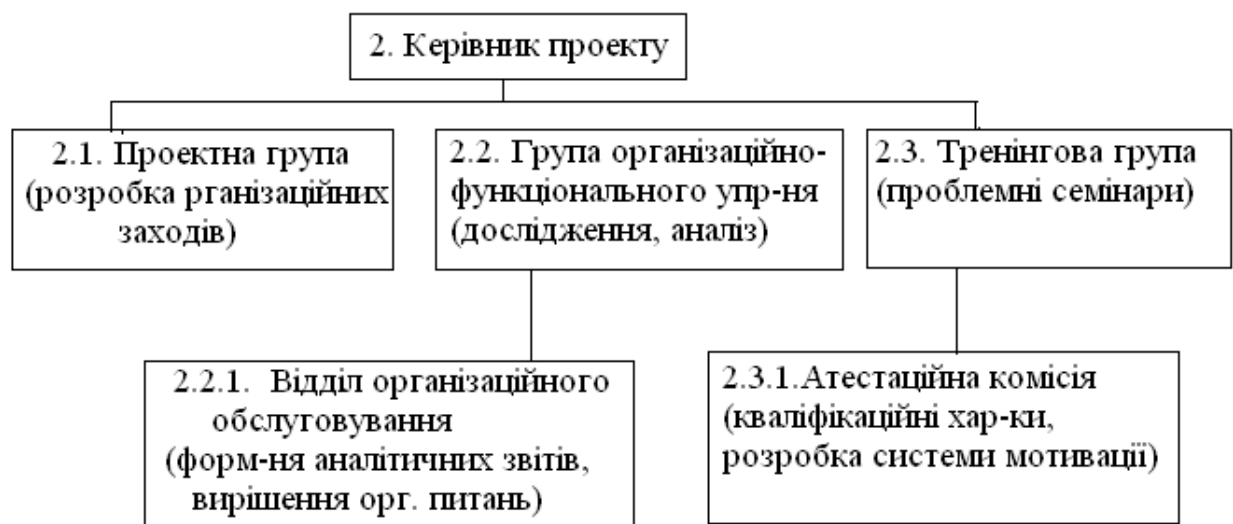


Рис. 3.3 Організаційна структура проектної команди

Відповідно здійснюється розподіл виконання проектних завдань, що закріплюється в матриці відповідальності

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності проекту

				2			
			2.1.		2.2.	2.3.	
		2.2.1.					2.3.1
1.1.	1.1.1.	0	0	0			
	1.1.2.		0		0		
	1.1.3.					0	0
1.2.	1.2.1.	0	0				
	1.2.2.	0				0	
	1.2.3.		0	0			0
1.3.	1.3.1.				0	0	
	1.3.2.				0		
	1.3.3.	0				0	0
	1.3.4.		0	0	0	0	0
1.4.	1.4.1.	0			0		
	1.4.2.		0	0			
	1.4.3.		0	0			
	1.4.4.	0			0	0	0
1.5.	1.5.1.				0		
	1.5.2.		0	0	0		
	1.5.3.	0		0	0	0	

Кожен структурний підрозділ в оргструктурі приймає участь в реалізації робіт практично по кожному етапу, що дозволяє раціонально використовувати проектний час.

Реалізація даного проекту, як вже зазначалось, передбачає появу нових підрозділів і посад, зміст роботи яких передбачає залучення нових працівників і трансформацію завдань для наявного персоналу. Для визначення здатності кожного з них ефективно працювати і вирішувати нові завдання на першій стадії проводиться атестація. Такі кроки повинні дещо зняти питання персоналу стосовно їх нової ролі у роботі організації.

Для підвищення ефективності такі роботи доцільно її проводити в декілька етапів:

1.консультати проводять навчання у формі тренінгів по секціях:

- маркетинг;
- фінанси;
- планування.

Цей етап проводиться на протязі двох тижнів. Формується відповідне документальне і методичне забезпечення для спеціалістів і визначається план роботи для кожного на наступні три місяці з визначенням кожному учаснику процесу практичних завдань.

Проведення заключного етапу навчання націлене на розвиток аналітичних здібностей на основі здобутих навичок. З боку функціональних керівників ініціюється проведення проблемного семінару (наради), за участю вищого керівництва та керівників усіх структурних підрозділів (служб і груп), на якому: оцінюються результати роботи через надання аналітичних звітів; доповідається про конкретні зміни в змісті роботи підрозділів; визначаються напрями подальшої роботи. Таким чином, проводиться внутрішній тренінг – шлях індивідуального навчання методом колективного пошуку. Передбачається впровадження системи такого навчання (раз на півроку), за що відповідає відділ управління персоналом (ВУП), функції якого виписані у відповідному положенні.

Проведення проектних робіт вимагає консолідації управлінських зусиль та оптимізації організаційної культури. Досягнення проектних результатів вимагає розробки заходів з подолання опору змінам і системи підтримки ефективної мотивації персоналу, які в повній мірі враховують ресурсні можливості організації та організаційно-психологічні аспекти її роботи.

Насамперед, небажання працівниками здійснювати корінні зміни, які, на їх думку, загрожують стабільності висуваючи перед ними складні незрозумілі завдання, які вони не здатні і не бажають вирішувати. До того ж, враховуючи тривалу відсутність у більшості потенційних агентів змін творчої складової в роботі, нові вимоги викликають загрозу спокійному існуванню.

Звичайно, актуальним для організації залишається фактор втрати попередніх повноважень певних працівників через їх невідповідність новим вимогам. Більшості залишається незрозумілим необхідність змін в

організаційній структурі, системи взаємодії і координації при прийнятті управлінських рішень. Загрозливим, на їх погляд, є зміна системи винагород і визначення заробітної плати, впровадження нових форм контролю і звітності в роботі. Ці негативні настрої і застереження в певній мірі зумовлені високим середнім віком управлінського персоналу (45 років), відсутністю у переважної більшості відповідної освіти, наявністю менталітету «жителів маленького міста», який безпосередньо питання професійної віддачі і компетенції, у системі цінностей працівників, ставить на другий план.

Для максимально можливого усунення факторів опору змінам і ймовірного перетворення їх у продукуючу силу необхідна розробка системи заходів, які б забезпечили сприятливе поле для реалізації організаційних і стратегічних перетворень. Така робота може бути максимально ефективною тільки за умов плідної співпраці вищого керівництва і консультантів, при цьому спробами змін керує сильна, віддана справі коаліція вищих керівників, які об'єднані усвідомленням необхідності проведення перетворень і зорієнтовані на досягнення спільних цілей. Їх завданням є створення ясного, привабливого майбутнього підприємства через наповнення організації інформацією про процес змін, яка засвідчує їх спрямованість на реалізацію реальних практичних кроків і досягнення конкретних, зрозумілих для кожного результатів діяльності підприємства як показника злагодженої роботи всього колективу.

Аналіз оптимальних шляхів ефективною реалізації спроектованих заходів щодо удосконалення системи управління, повинен бути зорієнтований на забезпечення «м'якого впровадження змін» та передбачення можливих відхилень, що, в свою чергу, вимагає розробки механізмів контролю та зворотного зв'язку. В цьому випадку доцільним є використання щотижневого обговорення проміжних результатів. Це надає три переваги: по-перше, показує серйозність намірів керівника щодо реорганізаційних процесів; по-друге, змушує менеджерів підтримувати виконавську дисципліну; по-третє, щотижневий режим дозволяє уточнювати

и коректувати технології, що інсталиються, і реально оцінювати досягнуті результати. Наради повинні відбуватись за участю консультанта, який працює як з колективом, так і з окремими керівниками з конкретної проблематики. Керівник проекту може обговорювати реформи з окремими менеджерами додатково до графіку нарад.

Важливим для створення сприятливого інноваційного духу є встановлення заохочувальної системи преміювання за виконання проектних робіт. В даному випадку, найбільш доцільним є використання форми оплати «за результатом», яка передбачає встановлення винагород за виконання конкретних завдань у відповідності до зазначених вимог якістю, результатам і строкам за визначеними ставками, які залежать від ступеню складності, обсягу і важливості робіт.

Оскільки будь-яке впровадження вимагає доопрацювання, яке може вестись в різних напрямках, організація контролю за цим процесом набуває особливого значення. Перше, що повинно контролюватись - графік подій. Ця функція може бути делегована відділу планування або взята на себе керівником.

Контроль процесу змін, звичайно, не може бути розподілений. В даному випадку мова йде не про нові ідеї і технології, для яких не існує відпрацьованих алгоритмів. «Особо вповноваженим» спеціальним контролером тут може стати керівник або спеціаліст зі змін, що планував процес – який має цілісне уявлення про результат і здатний визначити припустимість відхилень.

За умов вдалої реалізації проекту важливим є налагодження механізму подальшого розвитку нової системи через дотримання правил напрацьованих в процесі організаційних перетворень з метою забезпечення довгострокової стабільності її функціонування. Побудова такого механізму полягає у створенні системи звітності і подальшого контролю, яка б виключала можливість непродуктивного використання ресурсів працівниками і стимулювала, насамперед, до творчої роботи.

Насамкінець, важливою умовою реалізації проекту є створення творчої атмосфери, що надихає на новаторство через розкриття нового інтересу у поточній роботі.

3.4.Оцінка ефективності проекту

Для того, щоб додати переконливості висновкам ефективності впровадження заходів з удосконалення системи управління необхідно доповнити аналіз розрахунками реальних фінансових вигід від реалізації проекту. Так як, будь-які ідеї оформлені в програму дій, що не підкріплені реальними розрахунковими результатами від їх використання, перетворюються з практично корисних рекомендацій на ідеалістичну філософську концепцію.

Для проведення такої роботи використаємо стандартні фінансові критерії оцінки ефективності інвестиційних проектів. Методика їх використання для проектів удосконалення управління розглянута в першому розділі.

Розрахунок буде проводитись на основі прогнозних результатів роботи підприємства в наступному післяпроектному році тобто, після проходження інсталяційного періоду. Отже, розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) за проектом.

1. Визначаємо обсяг інвестицій за проектом:

- витрати на оплату послуг консультантів з компанії «ОБРІЙ consulting» за попередньою угодою оцінюються на рівні – 38 500 грн. Обґрунтування вартості послуг наведено в поясненнях до календарного плану;
- витрати на покращення інформаційно-технічних умов роботи – 23700 грн., включають витрати на купівлю ПК для фінансового директора,

відділу маркетингу та планово-економічного, закупівля необхідних програмних продуктів та літератури;

- витрати на залучення нових працівників – 5300 грн., включають вартість послуг рекрутингових компаній за попередньою оцінкою необхідних позицій.

$$I = 38\,500 + 23\,700 + 5\,300 = 67\,500 \text{ грн}; \quad 3.1$$

2. Визначаємо доходи за проектом:

- за рахунок покращення роботи з клієнтами, оперативного і якісного виконання їх запитів, посилення ефективності маркетингу та ефективній ціновій політиці (результати проектних робіт) дозволять підвищити обсяг реалізації на 20%. При цьому, загальне зростання оцінюється на рівні 35%, враховуючи 15%-й прогнозний темп росту ринку:

$$D = P_0 * T_{з(пр)} - ((ЗВ * T_{з(пр)}) + (* T_{з}) + (В_{адм} * T_{з})) + B * \%_{опт} , \quad 3.2$$

де

P_0 – обсяг реалізації в базовому році;

$T_{з(пр)}$ – темп зростання реалізації за рахунок проектних дій;

$ЗВ$ - змінні витрати зростають відповідно до росту обсягів реалізації пов'язаних з реалізацією проекту (20%);

$В_{збут}$ - витрати на збут зростуть на 10 % у зв'язку активізацією маркетингових зусиль (передбачено проектними рекомендаціями);

$В_{адм}$ – адміністративні витрати зростуть на 15% у зв'язку з підвищенням заробітної плати управлінському персоналу (передбачено рекомендаціями);

$\%_{опт}$ – процент зниження питомих загальних витрат за рахунок впровадження практики бюджетування. Отже, доходи від реалізації проекту

$$\begin{aligned} D &= 8630 * (1,35 - 1,15) - ((7108,5 * 1,2) + (254,7 * 1,1) + (597 * 1,15)) + \\ &+ ((7108,5 * 1,35) + (254,7 * 1,1) + (597 * 1,15)) * 0,02 = \\ &= 10356 - (8530,2 + 280 + 686,5) + 211,3 = 859,3 + 211,3 = 1070,6 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

3. Визначаємо проектні експлуатаційні витрати:

- накладні затрати (документальне забезпечення, формування презентаційних матеріалів, транспортні витрати та інші) – 16700;

- винагороди працівникам за участь у виконанні проектних робіт – 15 800 грн.

$$B = 16700 + 15800 = 32\,500 \text{ грн.} \quad 3.3$$

4. Розрахуємо додатковий грошовий потік:

$$CF = (D - C) * T(1-t) = (1070\,560 - 32\,500) * (1 - 0,3) = 726\,642 \text{ грн.} \quad 3.4$$

5. Розрахуємо NPV (пр.СУ) = $\sum - I_0 + CF / (1+r)^n =$ 3.5

$$= - 67\,500 + 726\,642 / 1,2 = 538\,035 \text{ грн.}$$

6. Розрахуємо індекс доходності:

$$Id = 538\,035 / 67\,500 = 7,97 \quad 3.6$$

Отже, реалізація проекту удосконалення системи управління підприємством має високий рівень доходності і дозволить отримати 538 035 грн. додаткових чистих грошових надходжень, які можуть бути спрямовані на удосконалення матеріально-технічної бази, розвиток персоналу, розширення технологічних можливостей.

Наведену в першому розділі методику розрахунку показника EVA, який відображає зміну економічної доданої вартості внаслідок реалізації проекту, не доцільно використовувати для даного підприємства, у зв'язку з непристосованістю даного показника для об'єктивного відображення результатів діяльності українських компаній.

З метою створення умов для проведення в подальшому об'єктивного моніторингу функціонування системи управління доцільним є формування системи комплексної оцінки діяльності підприємства. Для вирішення цього завдання було обрано систему формування оцінних індикаторів за допомогою методики BSc. Як вже зазначалось, аналогічної системи на підприємстві не існує, тим більше вона дозволяє пов'язати стратегічні завдання з практично реалізацією кроків, ефективність яких відображають показники.

Таким чином, було розроблено набір вимірів (показників), що відображають ефективність роботи в основних сферах діяльності і максимально враховують особливості організації бізнесу даного підприємства. Важливо звернути увагу на те, що більшість показників мають нефінансовий характер, але їх значення дозволяють виявити причини змін фінансових результатів діяльності.

Висновки та пропозиції

Аналіз функціонування Світловодського заводу КШМБ показав, що актуальності даній проблемі, насамперед, додає ускладнення умов зовнішнього середовища діяльності підприємства, пов'язане: з посиленням конкуренції та підвищенням вимог клієнтів. Це висуває завдання нового характеру і складності перед менеджментом компанії, що полягає у необхідності використання сучасних підходів в управлінні, які дозволять збалансувати функціональні сфери діяльності підприємства і наповнити його якісним змістом. Саме зміст управлінської діяльності визначає здатність підрозділів підприємства ефективно виконувати свої функції, що в кінцевому випадку визначає ефективність результатів діяльності.

Аналіз методичних підходів до процесів удосконалення системи управління виявив дещо обмежену палітру областей розроблених практичних рекомендацій. Вони в основному пов'язані з перепроєктуванням організаційних структур, удосконаленням методів керівництва, вирішенням соціально-психологічних аспектів управління персоналом, оптимізацією використання робочого часу, формуванням якісно-нових і складних завдань для роботи керівників та підрозділів, підходами до регламентації процедур прийняття управлінських рішень. При цьому, не достатньо аналізуються альтернативні умови впровадження в практику певних заходів, тим більше не виявлені результати втілення комплексних процедур, а розглядаються тільки ефект від впровадження нормативних моделей покращення деяких елементів системи управління та ще за умов безпроблемного поля їх реалізації. Але важливим, на наш погляд, є розширення горизонтів аналізу, так як сьогодні питання підвищення ефективності системи управління розглядають через призму стратегічних намірів організації, реалізації її практичних завдань, що підвищує проектну точність розробки заходів і зменшує можливість швидкої втрати актуальності змін, що були здійснені. Тому, більшість консалтингових компаній пропонуючи власний продукт «оптимізація системи управління»

включають до алгоритму проведення такої роботи завдання оптимізації стратегії, структури, процесів та організаційної культури управління.

В результаті проведеної економічної діагностики було виявлено: основні продукти підприємства, умови конкурентного середовища і ключові фактори успіху на ринку будівництва капітально-господарських споруд, можливості і загрози макросередовища, технічно-ресурсний потенціал і фінансовий потенціал. При цьому, на наш погляд, зовнішніми сигналами проблем в системі управління підприємством є незадовільний рівень рентабельності діяльності, навіть за умов суттєвого збільшення обсягів реалізації в останні два роки та наявності ефекту від масштабу для даного типу виробництва. А враховуючи той факт, що зазначене зростання обсягів реалізації в основному було викликано факторами, що не залежать від дій підприємства, другою ключовою проблемою є зростання масштабів діяльності (обсягів реалізації). Аналіз динаміки ринку свідчить, що такі можливості існують, тим більше наявність додаткових потужностей не є перепоною на цьому шляху. Крім того, наявна технологія та потужна виробнича база дозволяють гнучко реагувати на вимоги ринку та відповідно покращувати власні продукти і розширювати їх номенклатуру.

Тому, з огляду на окреслені вище основні завдання постає питання налагодження ефективного маркетингу і формування ефективної системи управління фінансами. З'ясування причин неефективного управління визначеними сферами діяльності та розробка шляхів вирішення окреслених завдань вимагало проведення заключного етапу діагностики - аналіз системи управління. Результатом такого дослідження стало виявлення наступних проблем в СУ:

- дублювання і розпорошеність функцій управлінських підрозділів;
- розмитість зон відповідальності керівників;
- відсутність ефективної схеми організаційної взаємодії між управлінськими ланками;
- відсутність ефективної системи контролю і звітності;

- відсутність фінансової служби;
- неналагодженість ефективного інформаційного обміну;
- відсутність використання в діяльності ключових служб (плановий, маркетинговий відділи) сучасного інструментарію;
- наявність надмірного навантаження на окремих керівників;
- наявність недосконалої системи документообігу;
- відсутність чіткого планування часу й оперативної роботи в діяльності підрозділів;
- невідповідність фахового рівня працівників посадовим зобов'язанням;
- відсутність практики проведення стратегічної роботи з боку вищого керівництва.

Саме ці фактори не дозволяють використовувати ринкові можливості підприємства і стоять на заваді формування ефективної професійної управлінської діяльності.

У відповідності з визначеним в теоретичній частині оптимальним, з точки зору наявних проблем підприємства, алгоритмом проведення роботи з удосконалення системи управління, насамперед, було окреслено стратегічні аспекти управління. Результатом цього стало визначення місії підприємства, конкурентної стратегію, стратегічні й поточних цілей діяльності підприємства. При цьому, враховуючи характер змін в системі управління було визначено необхідність трансформації моделі керівництва.

З огляду на предмет дослідження було прийнято за доцільне структурувати систему управління аналізованого підприємства з урахуванням особливостей його виробничої та комерційної діяльності. В результаті чого було виділено три основних елементи (підсистеми) в структурі управління: підсистема управління виробництвом, підсистема управління будівництвом та підсистема управлінської діяльності. Метою такої структуризації було визначення складу управлінських процедур та господарських процесів в цих підсистем, що дозволить визначити. Зміст сфер компетенції підсистем наочно демонструє, з огляду на виявлені недоліки в

системі управління, що основним об'єктом аналізу є підсистема управлінської діяльності. При цьому, важливим результатом була розробка заходів для покращення ефективності управління в інших підсистемах і зображення схему їх взаємодії шляхом побудови таблиці (положення) про опис бізнес-процесів.

Наступним кроком стало формування нової (зміненої) організаційної структури з метою вирішення конкретних завдань:

- розвантаження оперативною роботою вищого керівництва;
- виключення можливості дублювання функцій;
- організацію ефективних структур управління функціональними сферами;
- спрощення інформаційних потоків та схеми організаційної взаємодії.

Нова організаційна структура передбачає появу таких нових посад та підрозділів:

- відділ управління персоналом через об'єднання відділу праці і з/п з відділом кадрів;
- посада директора з фінансово-економічних питань і підпорядкування йому планово-економічного відділу та бухгалтерії;
- приєднання виробничо-технічного служби до відділу збуту і відвантаження;
- об'єднання відділу технічного контролю з заводської лабораторією в технологічну службу;
- посада директора з розвитку (Developer), який координує відділи маркетингу, збуту і відвантаження, матеріально-технічного постачання.

При цьому, чітко були визначені причини та організаційні умови (необхідне ресурсне забезпечення) появи цих посад та підрозділів. Окреслені сфери компетенції керівників підрозділів та керівництва, визначені вимоги до них, виписані процедури з впровадження цих нововведень.

Наступним етапом стала регламентація функцій керівників та підрозділів у посадових інструкціях та положеннях відповідно, що були

розроблені саме для нових посад і підрозділів, а також для тих, що мають ключове значення для підприємства (відділ маркетингу та ПЕВ), і діяльність яких на сьогодні, не відповідає сучасним вимогам ринку та потребам нової системи управління. Були чітко визначено функції і обов'язки, розподілені зони відповідальності керівників та підрозділів, формалізовані процедури і документи їх звітності про результати роботи. Крім того, у відділах створені спеціалізовані фахові групи, що поглибить спеціалізацію управлінської діяльності та підвищить її ефективність.

Покладання відповідальності за виконання нових функцій підрозділами та окремими керівниками вимагало розробки методів впровадження практики використання відповідного інструментарію управління, зокрема: бюджетування, аналіз ринку, фінансовий аналіз, бізнес-планування. Для реалізації цих кроків було сформовано зразки відповідних документів, що завершили роботу над створенням ефективної системи документообігу.

Далі, з урахуванням зазначених змін, було виписано процедуру організації п'яти основних бізнес-процесів (ідентифікація потреб споживачів/моніторинг задоволення потреб; виробництво продукції; створення продукту; маркетинг і збут; управління фінансами) на підприємстві з зазначенням: власника бізнес-процесу, назв робіт в межах процесу, постачальників процесу, вхідних ресурсів, стислого опису робіт, результатів та клієнтів процесів.

Було проаналізовано необхідність формування умов ефективної реалізації проекту з впровадження зазначених заходів. Зокрема, можливий опір змінам та шляхи його подолання, а також був висвітлений процес контролю за реалізацією проекту удосконалення системи управління.

Аналіз результатів атестації персоналу дозволив визначити міру необхідності підвищення кваліфікація управлінського персоналу з метою формування його відповідності новим вимогам підтримання ефективного функціонування системи управління. З огляду на це, була розроблена програма підвищення кваліфікації вищого керівництва та фахового рівня

функціональних керівників. Крім того, ця програма передбачає налагодження в подальшому системи корпоративного самонавчання, організацією чого буде займатись створений відділ управління персоналом.

Проведення визначених організаційних перетворень дозволить налагодити так званий «регулярний менеджмент» як механізм системного підтримання конкурентоздатності компанії. Це, в свою чергу, дозволить вирішити ключові завдання (зростання обсягів реалізації та підвищення прибутковості), що ставить керівництво і посприє нарощенню інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства.

Довершує дослідження розрахунок ефективності реалізації проекту удосконалення системи управління на основі розроблених, для даного підприємства, ключових показників ефективності (за методикою BSc), які відображають нефінансові вигоди за проектом і взаємопов'язують їх з оцінкою прогнозованих додаткових грошових потоків, що стануть можливими за рахунок зростання обсягів реалізації (підвищення якості обслуговування і маркетингу) та оптимізації затрат (фінансове планування).

Головною цінністю магістерської роботи є глибоке деталізоване дослідження діяльності підприємства і високий ступінь обґрунтованості пропозицій з побудови ефективної системи управління заводу КШМБ, націлених на досягнення стратегічних цілей компанії.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0391-99>
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс». Наказ Міністерства фінансів України 31.03.99 № 87.
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0397-99>.
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.
7. Амер, Е. Організація фінансового управління и управлінського обліку на підприємстві / Е. Амер // Фінансова консультація. – 2013. – №21. – С.20-23.
8. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності підприємств: теорія, методика, аналіз: Монографія. – К.: КНЕУ, 2005. – 292 с.
9. Базилінська, О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика / О.Я. Базилінська. — К.: ЦУЛ, 2009.
10. Базецька Г. І. Фінанси підприємства: планування та управління у виробничій сфері [текст]: навч. посіб. / Г. І. Базецька, Л. Г. Суботовська, Ю. В. Ткаченко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 292 с.
11. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — №10. — С. 17 — 21.

12. Байстрюченко Н.О. Агентський конфлікт в системі управління ринковою вартістю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d007.pdf>.

13. Банківське фінансування інноваційної діяльності: моногр. / Т.А. Васильєва. – Суми: Ділові перспективи, 2006.– 60 с.

14. Бень Т. Г. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств / Т. Г. Бень, С. Б. Довбня // Фінанси України. — 2012. — № 7. — С.48—55.

15. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник / Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиденко Г. О., Дерев'янка О. Г. – [Вид. 2-ге, доп.]. – К.: КНЕУ, 2010. – 379 с.

16. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — Л.: Компакт ЛВ, 2015. — 312 с.

17. Бланк И.А. Управление формированием капитала / Бланк И.А. - К.: Ника-Центр, Эльга, 2012. - 512 с.

18. Бурлаков О.О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні / О.О. Бурлаков // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2012. – № 1 (59). – Ч 2. – С. 251–253.

19. Власова Н. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. / Н. О. Власова, О.А. Круглова – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 271 с.

20. Говорушко Т. Теоретичні аспекти необхідності і сутності планування діяльності підприємств // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9, Ч. 2. – С. 115–117.

21. Гринін, Б.В. Удосконалення факторного аналізу фінансових результатів торговельних підприємств [Текст] / Б. В. Гринін, В. Б. Гринін // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. — 2010. — Вип. 29, Ч. 2.

22. Грекова, В. Зв'язок показників операційних витрат у звіті про фінансові результати [Текст] / В. Грекова // Бухгалтерський облік і аудит. — 2010. — № 7. — С. 22-26.

23. Гузенко О.П. Фінансове планування на промислових підприємствах / О.П. Гузенко// Фінанси України. – 2013. – № 11. – С. 73–76.
24. Данилюк М.О. Фінансовий менеджмент [Текст]: Навчальний посібник / М. О. Данилюк, В. І. Савич – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 204 с.
25. Деніел, О'Лірі ERP-системи: вибір, впровадження, експлуатація. Сучасне планування і управління ресурсами підприємства / О'Лірі Деніел – М. : Вершина, 2013. – 232 с.
26. Дєєва Н.М. Фінансовий аналіз: навч. пос. / Н.М. Дєєва, О.І. Дедіков. — К. : Центр учбової літератури, 2007. – 328.
27. Дікань Л.В., Вороніна О.О. Фінансовий результат підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз: Монографія. – Харків: СПД ФО Лібуркіна Л.М., 2008. – 92 с.
28. Економічний аналіз: [навч. посіб.] / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – [2-ге вид., перероб. і доп.] - К.: КНЕУ, 2007. - 556 с.
29. Євтух О. Т., Євтух О. О. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 456 с.
30. Економічна теорія: [навч.-метод. посіб.] / [Білецька Л., Білецький О., Земляков І. та ін.]. - Івано-Франківськ: ІМЕ, 2012. - 220 с.
31. Зозуля Ю.В. Оцінка механізму формування прибутку підприємства [Текст] / Ю.В. Зозуля // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит», 2012, № 1. – С. 382-385.
32. Зятковський І.В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / І.В. Зятковський. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 355 с.
33. Івакіна, І. Управлінський облік: стисло і доступно / І. Івакіна – Х.: Фактор, 2013. – 320 с.
34. Ігнатюк І. О. Сутність прибутку як економічної категорії [Текст] / І. О. Ігнатюк // Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2009.–№ 4 (16), Т. 2. – С. 93-97.

35. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз [Текст]: Навч. посіб. / К. В. Ізмайлова – 2-ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2012. – 152 с.
36. Історія економічних учень: [підручник у 2-х ч.] - Ч. 1 / За ред. В.Д. Базилевича. - [3-тє вид., випр. і доп.] - К.: Знання, 2006. - 582 с.
37. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика. – К.: «Знання», 2008. – 428 с.
38. Козак В.Є., Христинич Г.О. Економічні результати як елементи оцінки діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_2/007-011.pdf.
39. Капіталізація економіки України; за ред. акад. НАН України В.М.Гейця, д-ра екон. наук А.А. Гриценка. - К.: Ін-т екон. та прогнозув. - 2013. - 220 с.
40. Косянчук Т.Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_3_1/pdf/121-124.pdf.
41. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: [підручник] / Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. - К.: Центр навч. літ-ри, 2009. - 520 с.
42. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 504 с.
43. Кузнецова А. Фінансові механізми стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності: Монографія / А. Кузнецова. – Л.: Львів. банк. інститут НБУ, 2012. – 279 с.
44. Кузнецова С. А. Побудова ефективної системи фінансового менеджменту в нестабільній економіці: теорія та методологія / С.А. Кузнецова // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 32–37.
45. Кузнецова Л. В. Роль банківського кредитування у фінансовому забезпеченні розвитку реального сектора економіки України / Л.В. Кузнецова // Економічний простір. – 2012. – № 20/1. – С. 107–115.
46. Лазарева А.С. Особливості аналізу фінансових результатів на підприємстві / А.С. Лазарева // Управління розвитком. – 2013. – № 4(144). –

С. 175–178.

47. Лень В.С. Управлінський облік: навчальний посібник. 2-ге вид. / В.С. Лень. – К.: Знання, 2006. – 317 с.

48. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.net/archive2008/print:page,1,75-1088.html>

49. Лісничка Т.В. Удосконалення методики аналізу фінансових результатів [Текст] / Т.В. Лісничка // Управління розвитком. – 2013. – № 4(144). – С. 122–124.

50. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Б.М. Литвин, М.В. Стельмах. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 336 с.

51. Міньковська М.В. Аспекти бюджетування: переваги та недоліки, успіхи та помилки // Економіка промисловості. — 2012. — №4. — С.161.

52. Мірошник, М. В. Фінансове планування як інструмент фінансового менеджменту промислового підприємства / М.В. Мірошник, І.С. Сера // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – № 4. – С. 116–123.

53. Мойсеєнко, І.Є. Фінансове планування на підприємстві / І.Є. Мойсеєнко // Фінанси України. – 2013. – № 9. – С. 155–158.

54. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш // К.: КНТЕУ, 2010. – 412 с.

55. Момот Т.В., Безугла В.О., ТараруєвЮ.О., Кадничанський М.В., Чалий І.Г. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Момот Т.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 712 с.

56. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Персонал. – 2014. – № 10. – 258 с. – С. 66-74.

57. Пилипенко, А.А. Збалансована система як інструмент управлінського консалтингу / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 12. – С. 238–241.
58. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / Алексеева М.М. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.
59. Пугачевська К.Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.1. – 469 с. – С. 256-260.
60. Сафронська І.М. Методичні підходи до комплексної оцінки фінансового стану підприємства / І.М. Сафронська, Г.С. Белай // Економіка та держава. – 2009. – №11. – С. 104-105
61. Сич Є.М., Хотько Т.В. Діагностика ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/2531/2521>.
62. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту // Формування ринкової економіки в Україні. – 2014. – №19. – 518 с. – С. 434-438.
63. Степанюк Н.С. Деякі аспекти побудови економічного механізму прибуткової діяльності підприємства [Текст] / Н.С. Степанюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010, № 4. Т. 2. – С. 171-173.
64. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / [Авт.-упоряд.: Г. О. Андрощук, І.Б. Жилияєв, Б.Г. Чижевський, М.М. Шевченко]. – К: Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
65. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз [Текст]: Навчальний посібник. – 4-те видання, стереотипне / Н.В. Тарасенко – Львів: «Новий світ – 2000», 2008. – 344 с.
66. Тарасенко Н.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Н.В. Тарасенко, І.М. Вагнер. — Львів: Новий Світ-2000, 2009

67. Ткаченко А.М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні // Вісник економічної науки України. — 2009. — №2 — С.145.

68. Фінанси і кредит: навч. посібник / Під ред. проф. А. М. Ковальнової. — М.: Фінанси і статистика, 2015. — 512 с.

69. Турило А.М. Методологічні підходи до оцінки фінансової діяльності підприємства [Текст] / А. М. Турило // Фінанси України. — 2013. — № 3. — С. 100-104.

70. Турило А.М. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства / [Текст] / А.М. Турило, О.А. Зінченко // Фінанси України. — 2008. — № 8. — С. 35-45.

71. Усанова А.С. Управління прибутком підприємства: управління формуванням операційного прибутку [Текст] / А.С. Усанова // Управління розвитком: зб. наук. робіт. — Х.: ХНЕУ. — 2009. — № 21. — С. 85-87.

72. Управління фінансами суб'єктів господарювання : практикум : навч. посіб. / А. П. Вожжов, С. В. Сорокіна, І. В. Колесова та ін.; за ред. А. П. Вожжова. — К. : Знання, 2014. — 324 с.

73. Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання [Текст]: навч. посібник / Г.І. Філіна 2-ге вид., перероб. та допов. - К.: Центр учбової літератури, 2009. — 320с.

74. Фролова Л.В. Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства [Текст] / Л.В. Фролова, Травкіна М.С. // Торгівля і ринок України : зб. темат. наук. пр. Вип. 31, Т. 1 / Голов. ред. О.О. Шубін. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. — С. 350-355.

75. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. В.М. Бороноса. — Суми: Вид-во СумДУ, 2012. — 539 с.

76. Фінансовий менеджмент: Підручник / за ред.. проф. А.М. Подерьогін, - К.: КНЕУ, 2005. — 535 с.

77. Цигилик І.І. Прогнозування, планування і регулювання як складові підприємницької діяльності в системі внутрішнього економічного механізму

[Текст] / І.І. Цигилик, В.Ф. Морицан, О.М. Морицан // Економіка. Фінанси. Право. – 2009. – № 4. – С. 6-9.

78. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Соціум. Наука. Культура. – 2014. – 21(18). – 86 с. – С. 58-63.

79. Чорна О.М. Механізм управління прибутком підприємства в Україні [Текст] / О.М. Чорна, О.О. Мацієва // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2012. – № 1. – С. 30-36.

80. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник / В.М. Шелудько; Київ. нац. ун-тім. Т. Шевченка. — 2-ге вид., стер. — К.: Знання, 2013.— 375 с.

81. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2011_2_2/41.pdf.

ДОДАТКИ