Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Пояснювальна записка

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВОЛОДАРКА»)
08-38. МКР.001.00.000ПЗ

Виконав: студентка групи МЗД-19мз
Спеціальності 073 – «Менеджмент»
Горовенко Я.С. _____

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ
Сметанюк О.А._____.
«____» _____ 2021 р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
Причепа І.В. _____
«____» _____ 2021 р.

Вінниця ВНТУ – 2021 рік

Форма №Н-9.01

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Спеціальність 073 – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

_____
«___» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ СТУДЕНТУ

Горовенко Яні Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Організаційно-економічні засади ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»)
керівник роботи Сметанюк Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від « » 2021 року № ____
2. Строк подання студентом роботи: червня 2021 р
3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти України, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, оприлюднені у друкованій формі чи розміщені в мережі Internet у межах досліджуваного проблемного поля, офіційні матеріали Держкомстату України, звітна інформація підприємств легкої промисловості, фінансова звітність ПрАТ «Володарка» за 2017–2019 рр.,
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретично-методичні аспекти ефективності управління розвитком підприємства; аналізування стану управління розвитком підприємства легко промисловості ПрАТ «Володарка»; шляхи удосконалення управління розвитком підприємства ПрАТ «Володарка»
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці та рисунки, що ілюструють засади ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості, методичні засади оцінювання ефективності управління розвитком досліджуваного підприємства, загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства, аналіз системи управління підприємством, оцінювання ефективності управління розвитком підприємства ПрАТ «Володарка», аналіз резервів, а також план заходів удосконалення управління розвитком досліджуваного підприємства

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доцент Сметанюк О.А.		

7. Дата видачі завдання « ___» _____20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	вересень-листопад	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР	грудень-січень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР	січень-лютий	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР	березень-квітень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень	
6	Рецензування МКР	травень- червень	
7	Захист МКР	червень (за графіком)	

Студент _____ Горовенко Я.С.
(підпис)

Керівник роботи _____ Сметанюк О.А.
(підпис

)

АНОТАЦІЯ

Горовенко Я.С. Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Організаційно-економічні засади ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»)»

В магістерській кваліфікаційній роботі розглядаються теоретико – методичні засади ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»). В роботі розглянуто організаційно-економічні засади ефективності управління розвитком підприємства. На прикладі ПрАТ «Володарка» проаналізовано ефективність управління його розвитком. На основі проведеного аналізу розроблено ряд пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком приватного акціонерного товариства «Володарка».

Ключові слова: розвиток, управління, ефективність управління, підприємство, оцінювання.

SUMMARY

Gorovenko Ya.S. Master's thesis on the topic: «Organizational and economic principles of effective management of the development of light industry (on the example of the private joint-stock company «Volodarka»)»

In the master's qualification work the theoretical and methodical bases of efficiency of management of development of the enterprise of light industry (on an example of private joint - stock company «Volodarka») are considered. The paper considers the organizational and economic principles of effective management of enterprise development. The effectiveness of its development management is analyzed on the example of PJSC «Volodarka». Based on the analysis, a number of proposals and recommendations for improving the development management of the private joint-stock company «Volodarka» were developed.

Key words: development, management, management efficiency, enterprise, evaluation.

ЗМІСТ

Вступ 4
1 Теоретико-методичні аспекти ефективності управління розвитком підприємства 8
1.1. Понятійно-категоріальний апарат ефективності управління розвитком підприємства 8
1.2. Етимологія категорії «розвиток» та особливості його досягнення підприємствами в умовах невизначеності бізнес-середовища 20
1.3. Особливості оцінювання ефективності управління розвитком підприємства 28
1.4 Висновки до першого розділу 40
2 Аналізування ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості ПрАТ «Володарка» 42
2.1 Аналітичне оцінювання стану та перспективи розвитку легкої промисловості України 42
2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр. 52
2.3 Оцінювання ефективності управління розвитком підприємства 65
2.4 Висновки до другого розділу 71
3 Шляхи удосконалення ефективності управління розвитком ПрАТ «Володарка» 73
3.1 Обґрунтування набору факторів комплексного оцінювання ефективності управління розвитком підприємства 73
3.2 Економічне обґрунтування основних заходів щодо покращення результатів діяльності підприємства 91
33 Висновки до третього розділу 101
Висновки 103
Список використаних джерел 106
Додатки 114

ВСТУП

За умов всеохоплюючої глобалізації розвиток відкритих складних соціально-економічних систем, зокрема підприємств, залежить не стільки від їх внутрішніх реальних і потенційних можливостей, скільки від впливів і флуктуацій ринкового оточення, що, динамічно змінюючись, виступають джерелами виникнення спектру різноманітних суперечностей, які обумовлюють поведінку підприємства в як в сьогоденні, так і в майбутньому.

Проведені дослідження показали, що діяльність господарюючих суб'єктів в умовах нестабільної української економіки характеризується комплексом суперечностей, до яких відносяться суперечності між прагненням керівництва управляти розвитком підприємства на основі планомірної діяльності та неповною визначеністю зовнішніх і внутрішніх умов; між ретельністю і творчістю в діяльності співробітників; між прагненням до стійкості (сталого) розвитку підприємства як системи і його мінливістю; між цілісністю підприємства і свободою його підрозділів; між швидкістю змін зовнішнього середовища і швидкістю реакцій підприємства на такі зміни тощо. Ці суперечності обумовлюють виникнення однієї з найгостріших проблем сучасного менеджменту – проблеми ефективності управління розвитком підприємства, вирішення якої дозволяє забезпечити стратегічну конкурентоспроможність підприємства й адаптивну його дифузію в ринкове оточення, що є невизначеним та стохастичним.

Основні положення теорії ефективності та ефективності управління відображаються в наукових працях таких українських та закордонних учених, як В. Антонова , Т. Безродної М. Височіна, Н. Вінера, О. Вороніна, Г. Козаченка, А. Куценка, М. Макаренка, У. Мітчелла, Р. Нельсона, Г. Серебрякова, Г. Спенсера, В. Ткача, Е. Тоффлера, Л. Христенка, А. Червяченка, Н. Шишкіна, Й. Шумпетера та ін.

Незважаючи на те, що сьогодні активні наукові дослідження з проблем ефективності управління розвитком складних соціально-економічних систем

широко розробляються, ця проблематика є відносно молодим напрямком науки менеджменту, для якої залишаються актуальними завдання розробки та удосконалення інструментальних заходів ефективності управління підприємства, які забезпечують цілеспрямований рух підприємств у рамках обраних пріоритетів розвитку та дозволяють суттєво знизити різноманітні втрати на підставі прийняття обґрунтованих адекватних рішень.

Існування кількох розрізнених підходів та системно непов'язаних методик визначає доцільність обґрунтування загального підходу до оцінювання ефективності управління розвитком підприємства та конкретизація його методичного інструментарію.

Необхідність теоретичного обґрунтування й розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання ефективності управління підприємством зумовила вибір теми роботи та її актуальність.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості.

Для досягнення поставленої мети в роботі планується вирішити такі завдання:

1) на основі аналізу сучасної парадигми управління підприємством виявити підходи до визначення сутності ефективності управління розвитком підприємства;

2) дослідити та на основі критичного аналізу уточнити категорії «ефективність», «ефективність управління» та «розвиток підприємства»;

3) здійснити аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності управління підприємством з метою виявлення його особливостей;

4) дослідити стан т а перспективи розвитку галузі легкої промисловості України;

5) надати характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз фінансового стану як результату ефективності управління його розвитком;

6) обґрунтувати та дослідити комплексність набору факторів, які впливають на ефективність управління підприємством ;

7) розробити рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком досліджуваного підприємства та системи управління в цілому.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення та оцінювання ефективності управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади забезпечення ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»).

Методи дослідження. У роботі використано метод узагальнення та порівняння (при з'ясуванні сутності та підходу до визначення управління, тлумаченні понять «ефективність» та «ефективність управління», «розвиток»); метод групування (при розгляді підходів і методів оцінки ефективності управління підприємством); структурно-логічний аналіз (при виборі факторів, які впливають на ефективність управління підприємством, та розробці передумов оцінки ефективності управління підприємством); метод аналогії та метод порівняння (при розробці процедури оцінювання ефективності управління); метод опитування (при оцінці ефективності корпоративної культури).

Наукова новизна отриманих результатів. Основний науковий результат магістерської кваліфікаційної роботи полягає в уточненні теоретико-методологічних засад ефективності управління розвитком підприємства та розробці рекомендацій щодо удосконалення методичного інструментарію її комплексного оцінювання.

Наукова новизна основних результатів дослідження полягає в такому:

удосконалено:

на основі уточнення категоріального апарату та узагальнення класифікації видів ефективності за ознаками уточнено сутність механізму управління розвитком підприємства та вимоги до методів управління

підприємством залежно від основної стратегії його розвитку, що на відміну від існуючих враховує стадію розвитку конкретного підприємства;

дістали подальший розвиток:

понятійно-категоріальний апарат ефективності управління підприємством, зокрема такі категорії як «ефективність», «управління» «ефективність управління», «розвиток», «управлінське рішення» та «ефективність управління розвитком» на основі уточнення ефективності управління організацією, як складної, соціально-економічної категорії, який на відміну від існуючих дозволяє системно орієнтувати засоби системи на підвищення її розвитку та показує ступінь реалізації поставлених цілей організації за умови оптимального використання наявних засобів та можливостей як керуючою підсистемою так і керованою, відповідно;

методичний інструментарій оцінювання ефективності управління на основі удосконалення і систематизації підходів до її оцінювання, який на відміну від існуючих, обґрунтовує необхідність поєднання в комплексному оцінюванні ефективності управління розвитком підприємства її зовнішньої та внутрішньої складових та виявляти залежності характеристик існування системи управління підприємством від чинників, які впливають на ефективність управління;

Практична цінність полягає у можливостях широкого використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств отриманих результатів дослідження теоретичних засад та методичних підходів ефективності управління розвитком підприємства.

*Структура магістерської кваліфікаційної роботи***.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Понятійно-категоріальний апарат ефективності управління підприємством

Ефективність управління розвитком підприємства є достатньо складною та багатогранною категорією, яка викликає чимало дискусій та немає стійкої єдності у трактуванні. Саме тому, вважаємо за доцільне детально дослідити та уточнити кожен елемент даної категорії.

Розпочнемо з того, що сучасний менеджмент розглядає організацію як складну систему, тобто сукупність елементів та зв’язків, що утворюють відповідну цілісність. Іншими словами це система техно-соціо-економічних компонентів із сукупністю прямих та зворотніх зв’язків. В свою чергу, при визначенні організації як економічної категорії за системним підходом обґрунтовується неможливість ефективного функціонування та її розвитку, забезпечуваного лише одним його елементом. А отже, результатом досягнення динамічної рівноваги є робота цілої системи.

Господарський Кодекс України [1] визначає «підприємство» як «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності».

Визнанні науковці [2; 3] підкреслюють, що будь-яке підприємство є соціальним утворенням з певними межами, що функціонує на відносно сталих засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

В свою чергу, «ефективність» є однією з ключових категорій економіки, що пов’язана безпосередньо з реалізацією кінцевої мети розвитку як

суспільного виробництва в цілому, так і окремого підприємства, зокрема. Власне сама категорія «ефективність» (від лат. «efficienta») розглядається, в літературних джерелах [4-6], як «результативність певного процесу або дії». Узагальнюючи дослідження етимології даної категорії можна зробити висновок щодо її багатоаспектності та вжиток виключно стосовно цілеспрямованої дії або процесу, що дозволяє використовувати його як управлінську категорію.

М. Ніколаєв [7] дає таке визначення: «ефективність є однією з важливих загальних категорій і в той же час ключовим поняттям господарської практики. У ній виражається сукупність найбільш загальних, істотних і стійких зв'язків і стосунків з приводу отриманих результатів господарської діяльності і вироблених в її ході витрат, втілюється узагальнений підсумок використання чинників виробництва, якості і плідності їх з'єднання…», яке є достатньо повним на нашу думку.

В «Економічній енциклопедії» [8] термін «ефективність» визначається як «здатність процесу, проекту приносити ефект, результативність, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат». При цьому, слід зауважити, економічна ефективність трактується як «досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці».

Г. Емерсон [9] при визначені ефективності звертає увагу на господарську діяльність та оплату праці: ефективність досягається тоді, коли «потрібна річ зроблена щонайкраще відповідним працівником в потрібному місті в потрібний час». На його думку, співвідношення нормальної собівартості операцій до фактичної собівартості використовується для оцінки продуктивності витрат на виробництво відповідно будь-якої складової витрат [9].

В іноземних джерелах категорія «економічної ефективності» зазвичай пояснюється через взаємозалежність «витрати-випуск». У праці К. Макконелл

та С. Брю [10] знаходимо «Суспільство прагне використати свої ресурси ефективно, тобто воно бажає отримати максимальну кількість корисних товарів і послуг, вироблених з його обмежених ресурсів». А у оксфордському словнику англійської мови [11] понятті «ефективний» визначено як «той, що працює продуктивно з мінімальними витратами зусиль або грошових коштів».

Заслуговує на увагу дослідження П. Хейне [12], який обґрунтовує принципово нові (для свого часу) аспекти даної категорії. Він наголошує, перш за все, що ефективність є «оціночним» поняттям; вона є виключно «суб'єктивною характеристикою», адже може варіюватись відповідно до зміни оцінювання, суб'єктивних переваг; а також, що мірою ефективності є співвідношення між цінністю виходу (результату) та цінністю входу (витрат).

Еволюція дослідження сутності даного економічного терміну однозначно пов'язана із розвитком теорії стратегічного управління. Так П. Друкер у своїх працях [13] доводить двоїстий характер ефективності функціонування через досягнення поставленої мети (результативність) та досягнення мети найбільш економічним способом (економічність), що є достатньо виправданим, на нашу думку, адже спочатку слід визначитися з цільовою спрямованістю діяльності та вибором стратегії, а вже потім прагнути досягти обраної мети мінімально можливими засобами.

Вагоме місце серед науковців, які досліджують теорії ефективності, посідає Д. Сінк , який в своїй праці «Управління продуктивністю: планування, вимірювання, оцінка, контроль та підвищення» [14, с. 136-138] відзначив такі сім критеріїв результативності організаційної системи:

1) «дієвість (effectiveness) – ступінь досягнення цілі. Для її виміру порівнюють фактичні показники діяльності, розраховують індекси дієвості, які характеризують ступінь досягнення мети в одному періоді порівняно з іншим.

2) економічність (efficiency) – ступінь використання ресурсів. Економічність оцінюють шляхом порівняння ресурсів, які передбачається

використати для досягнення поставлених цілей, використання робіт з фактичним обсягом використаних ресурсів.

3) якість (quality) – відповідність системи вимогам, специфікаціям та очікуванням клієнтів, в тому числі своєчасність та зручність використання робіт.

4) прибутковість (profitability) – співвідношення між валовими доходами та сумарними витратами. Конкретними показниками прибутковості є прибутковість продажу (обороту), активів та власного капіталу).

5) продуктивність (productivity) – співвідношення кількості продукції до витрат на її випуск.

6) якість праці (quality of work) – ступінь задоволення потреб та очікувань учасників виробництва в процесі трудової діяльності, зокрема престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників організації.

7) інноваційність (innovations) – ступінь використання науково-технічного потенціалу підприємства, впровадження виробничих та управлінських новацій» [14, с. 136-138].

І хоча Д. Сінк не дав чіткого визначення поняття результативності, він однозначно виділив, що результативність характеризує і ефективність, і продуктивність, і прибутковість. З даним твердженням можна погодитися лише частково. Так, якщо в процесі розробки стратегічних планів було визначено цільові рівні показників ефективності, продуктивності та прибутковості діяльності., то показники, які характеризують їх досягнення, досить об’єктивно включити до складу системи показників результативності. Проте, у разі відсутності встановлених цільових значень, показники прибутковості та продуктивності є вже складовими системи оцінки ефективності діяльності підприємства.

З метою уточнення трактувань сутності та призначення понять «ефективність» і «результативність» пропонуємо скористатися визначенням цих понять, яке надано в стандарті ISO 9000:2000 [15, с. 34-36]:

- «результативність (п. 3.2.14) – ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів;

- ефективність (п. 3.2.15) – співвідношення між досягнутим результатом і використанням ресурсами» [15, с. 34-36].

Як бачимо, обидві наведені категорії є інтегральними характеристиками якості управління функціонуванням і розвитком підприємства.

Вивчення пострадянського досвіду дослідження категорії «ефективність» доводить, достатню кореляцію із тенденціями розвитку світової економічної науки, однак незважаючи на поширеність її використання, на сьогодні, сучасні науковці ще не дійшли до єдиного її визначення [16-17]. Окрім того, сама категорія ефективності має неоднорідну внутрішню структуру, адже багатовимірність, динамічність, цілісність і взаємопов'язаність різноманітних сторін господарської діяльності знаходять своє відображення за її участі .

Авторська позиція щодо категорії «ефективність» полягає у доцільності її дослідження з якісної та кількісної позицій. У такому разі якісна сторона відображає сутність категорії та її теоретичний зміст , а кількісна – економію часу при досягненні цілей суспільного виробництва в ході процесу відтворення і на окремих його фазах в масштабах всієї як економіки держави, так і окремих її галузей, суб'єктів господарювання. На нашу думку, ефективність, як економічна категорія, надає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання, яка притаманна усьому процесу відтворення в цілому і всім його фазам, вона знаходить втілення в діяльності кожної господарської ланки і господарських систем всіх рівнів.

Як бачимо, поняття «ефективності» є принципово управлінським і виступає певним якісним мірилом результативності діяльності, адже якщо певним засобом ціль досягається швидше і легше, то такий засіб є ефективним. Поряд з різноманітністю підходів до визначення ефективності зустрічається ще більше розмаїття підходів до класифікації цієї категорії. Класифікацію ефективності за рядом ознак удосконалено на рис. 1.1.

Проте не варто ігнорувати той факт, що ефективність як загальносистемна категорія залежно від рівня управління проявляє себе по-різному. Це, по-перше, зумовлене тим, що означена категорія пов'язана із сутністю і змістом важливих економічних законів суспільства, відображає інтереси як всього суспільства, так і кожного індивідуума [17], а , по-друге, охоплює всі сторони господарської діяльності.

Що стосується управління, то це складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Загалом управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед підприємством у його діяльності [18].

Авторське розуміння категорії «управління» полягає у процесі впливу на колектив підприємства та всі сторони його діяльності з метою отримання бажаних результатів, що супроводжується досягненням визначеної мети. Ефективний процес управління на підприємстві обумовлюють результати щодо досягнення усіх поставлених цілей [19, с. 198].

Усі господарські процеси на підприємстві, в його підрозділах та в об'єднаннях підприємств спрямовуються їх керівництвом. В основу управління цими процесами покладаються управлінські рішення, які приймаються для забезпечення безперебійного функціонування об'єкта управління. Тому призначення, принципи та методи підготовки й прийняття управлінських рішень, вимоги до них, їхній зміст принципово відрізняються від рішень іншого характеру.

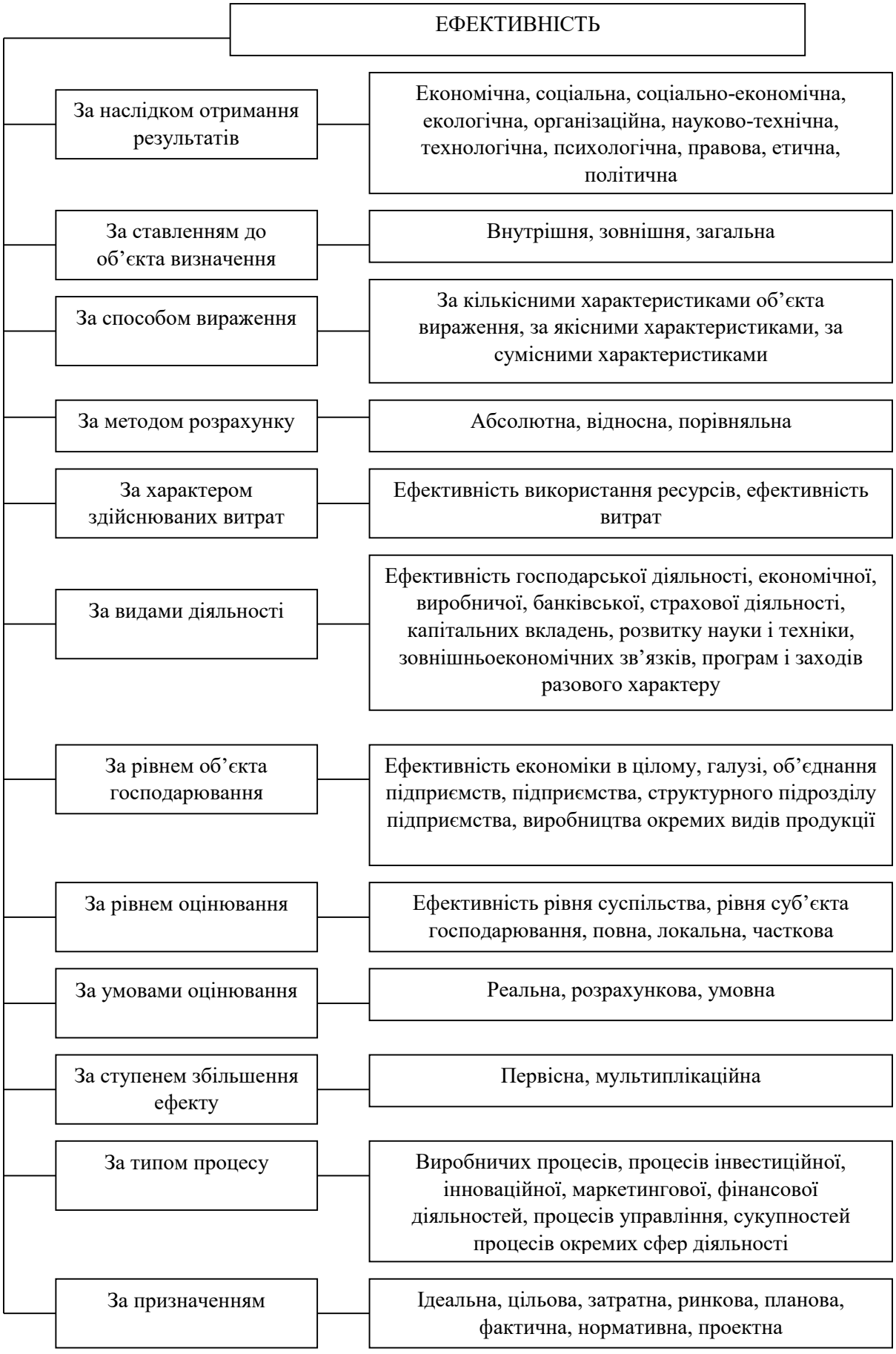


Рисунок 1.1 - Класифікація ефективності за рядом ознак

Дослідження категорії «управлінське рішення» у економічній літературі виявило також суттєві відмінності у трактування цього поняття. Зокрема, знаходимо визначення і як «соціальний акт, або як частину управлінського процесу», і «як засіб впливу управлінської системи на ту, якою управляють» [20, 21]. Також слід відзначити, що принципи та методи підготовки, а також процес прийняття управлінських рішень, вимоги до них, їхній зміст принципово відрізняються від рішень іншого характеру.

В представленій роботі ми будемо під категорією «управлінське рішення» розуміти «творчий процес мислення суб'єкта управління, який визначає необхідні заходи, здійснення яких, як передбачається, призведе до розв'язання певної проблеми й одержання бажаного результату» [22, с.229].

На сьогодні є незаперечним фактом те, що умовах стохастичного та динамічного зовнішнього середовища переважає прийняття саме гнучких (адаптаційних) рішень, які відповідають запитам щодо динаміки, новизни, складності і непередбачуваності значної кількості явищ, які характеризують політичну, економічну, соціальну, ринкову та інші сфери діяльності. Як наслідок, найважливішою передумовою результативного управління є саме всебічний аналіз діяльності підприємства.

У розрізі управлінської науки, на нашу думку, підготовка та прийняття управлінського рішення є не тільки органічною частиною власне самого процесу управління, а й головним етапом циклу управління адже , якщо процес управління розглядати як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, то під сутністю управлінського рішення слід розуміти обґрунтування й формування змісту цього впливу.

Тому є логічним той факт, що для підготовки та прийняття ефективного управлінського рішення необхідно своєчасно одержувати вичерпну та релевантну інформацію про внутрішні й зовнішні умови діяльності об'єкта управління.

На думку Райзберг Б.А. на підприємстві повинні бути встановлені такі загальні принципи підготовки в прийнятті рішень[21]:

1. «Проведення аналізу результатів діяльності для з'ясування загальних проблем у діяльності підприємства.

2. Проведення аналізу й оцінка цілей підприємства.

3. Аналіз причинно-наслідкових можливостей розв'язання проблем підприємства у межах розглянутих цілей.

4. Постановка задач для різних напрямків діяльності відповідно до мети функціонування підприємства.

5. Розробка комплексу заходів менеджерами відділів підприємства для вирішення поставлених задач у зазначені терміни та за найбільш ефективного використання наявних ресурсів.

6. Розробка плану підприємства з урахуванням поставлених цілей та задач.

7. Організація систематичного контролю за ходом виконання плану, визначення відхилень від запланованих показників, оцінка причин їх виникнення та можливостей усунення цих відхилень.

8. Прийняті рішення з управління ефективним функціонуванням підприємства повинні бути системно пов'язані» [21].

Аналіз літературних джерел [22]. підтверджує, що якість управлінського рішення виражається, по-перше, через його економічність (ефективність використання залучених в обіг трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів), а, по-друге, через своєчасність (співвідношенням між часом виникнення проблеми та часом прийняття її розв'язку). Власне тому, можна узагальнити, що кінцеві результати управління в цілому визначає якість управлінського рішення.

Макаренко М.В. виділив такі основні умови забезпечення високої якості й ефективності управлінських рішень:

- «застосування наукових підходів до управління у розробці управлінського рішення;

- застосування математичних методів і економічного обґрунтування кожного рішення;

- забезпечення менеджерів необхідною якісною інформацією;

- структуризація проблеми і побудова дерева цілей;

- забезпечення багатоваріантності рішень та порівнянності варіантів рішень» [23].

Ми повністю погоджуємось, що дотримання наведених вимог є необхідним для забезпечення їхньої конкретності, належної інформативності, а також для чіткого розподілу обов'язків щодо їх виконання.

Повертаючись до розкриття сутності категорії «ефективність управління» визначаємо її цільову спрямованість та відзначимо, що категорії «управління ефективністю» та «ефективність управління» є відмінними за своїм тлумаченням.

На думку Козаченко Г. В, «Ефективність управління слід розглядати як комплексну характеристику управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства». [24].

При чому багатогранність та складність управління, повною мірою пояснюються складністю самої категорії управління, а тому питання ефективності управління, з одного боку, є невід’ємним аспектом управління підприємством, а з іншого – вони не мають однозначних рішень[4-24, 25].

Тобто ефективність є відносною характеристикою результативності управління, яка формує можливість оцінювання, аналізу та співставлення альтернатив, результатів та сценаріїв розвитку та ін.

На нашу думку, під категорією «ефективність управління» слід розуміти якісну оцінку діяльності підприємства чи процесу, а під поняттям «управління ефективністю» - цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності відповідно до напрямів управління ефективністю з метою забезпечення

відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

М. Макаренко [25, с. 127-128] виділив такі елементи механізму ефективного управління розвитком підприємства, які є достатньо взаємопов'язаними: планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль.

В результаті проведеного дослідження літературних джерел виявлено, що ефективність управління варто розглядати як систему, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму (рис. 1.2).

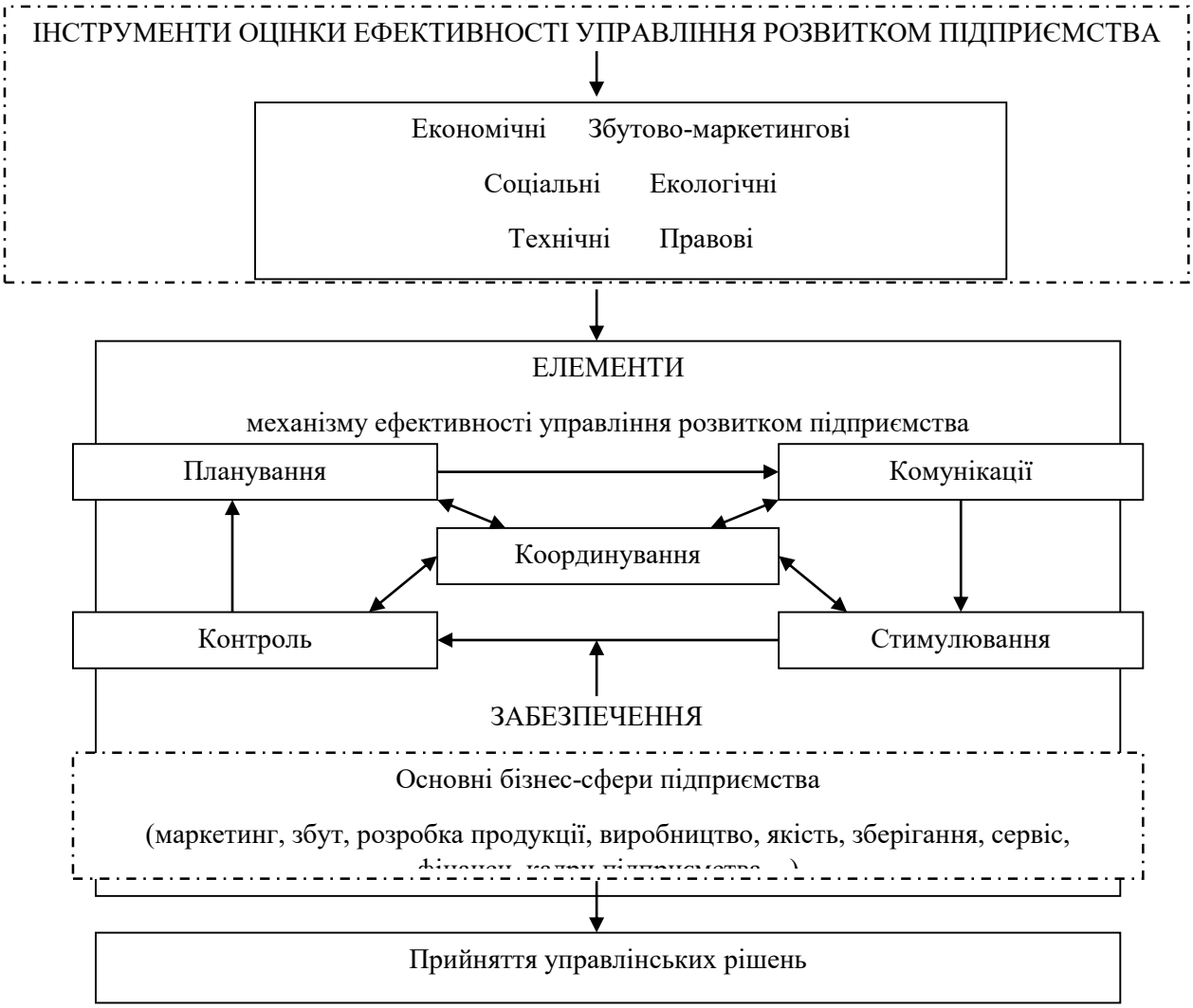


Рисунок 1.2. - Зміст механізму ефективного управління розвитком підприємства

З рис.1.2. видно, що сутнісним наповненням категорії «ефективність управління розвитком підприємства» є складна, соціо-економічна категорія, яка показує ступінь реалізації поставлених цілей організації за умови оптимального використання наявних засобів та можливостей як керуючою підсистемою так і керованою відповідно.

В сучасних умовах невизначеності бізнес-середовища особливого значення набуває механізм формування ефективно працюючого підприємства, який передбачає чітке формулювання мети діяльності підприємства в основному бізнес-процесі та на різних рівнях своєї ієрархії, що дозволяють керівнику скеровувати діяльність підприємства і відслідковувати результати, за умов жорсткого дотримання методів управління різних бізнес-сфер підприємства, які залежать від обраної стратегії розвитку (табл.1.1.)

Таблиця 1.1 - Вимоги до методів управління підприємством

Групи методів управління	Основна стратегія розвитку підприємства		
	Економія на витратах	Диференціація	Висока якість
управління формуванням продукту	Стандартизований недорогий продукт	Диференційований продукт	Стандартизований якісний продукт
управління ціноутворенням	Низька ціна або ціна на ринковому рівні	Висока ціна, пропорційна новим функціям, бренду, дизайну, сервісу, престижу	Висока ціна, пропорційна до рівня якості
управління рекламуванням	Реклама низьких цін і високої продуктивності	Реклама нових функцій, бренду, престижу	Реклама високої якості
управління виробництвом	Масове виробництво	Індивідуальне виробництво	Серійне виробництво
управління збутом	Збут з акцентом на економії коштів і часу клієнта	Збут з акцентом на нових функціях і престижі в умовах різноманіття	Збут з акцентом на високій якості в умовах комфорту
управління персоналом	Набір динаміків і створення умов для високоякісної праці	Набір інтуітивів і створення для них творчих умов роботи	Набір статиків і створення для них умов для раціоналізаторства в галузі якості

Продовження табл 1.1.

Групи методів управління	Основна стратегія розвитку підприємства		
	Економія на витратах	Диференціація	Висока якість
управління витратами	Витрати на премії динамікам при загальній тенденції зниження непродуктивних витрат	Витрати на премії новаторам при загальній тенденції зниження непродуктивних витрат	Витрати на премії раціоналізаторам при загальній тенденції зниження непродуктивних витрат
управління прибутком	Купівля високопродуктивної техніки і технології	Купівля інноваційних технологій	Купівля техніки і технології, що сприяє високій якості
управління фінансами	Кредит (у т.ч. товарний)	Фінансування із власних коштів	Фінансування із власних коштів підприємства

Розроблена на основі [17], [19, с.139].

Дотримання вказаних у табл 1.1. вимог, на нашу думку, забезпечить результативне управління організацією в цілому.

1.2. Етимологія категорії «розвиток» та особливості його досягнення підприємствами в умовах невизначеності бізнес-середовища

Досліджувана категорія «розвиток» найчастіше зустрічається в словосполученнях: «економічний розвиток», «соціально-економічний розвиток», «розвиток економіки країни», «розвиток регіону, міста,… підприємства». Зазвичай під «розвитком» розуміють будь-яку прогресивну зміну, і якщо така зміна є кількісною, то говорять також про «економічне зростання».

Незважаючи на таку поширеність використання цієї категорії, варто відзначити, що аналіз літературних джерел довів відсутність однозначного визначення даного терміну.

Наприклад, Філіпенко А. [26] визначає розвиток як «...процес удосконалення тих або інших елементів» , в той час як Пезенті А. [27] вказує, що «розвиток не є рівносильним кількісному зростанню, він характеризує і якісні зміни, які охоплюють зв’язки між різними явищами». В свою чергу,

Кучин Б. [28] визначає розвиток як «сукупну зміну у взаємозв'язку кількісних, якісних та структурних категорій у системі». Чарльз Дарвін [29] розглядав розвиток як «якісні зміни, що відбуваються в організмі і зумовлюють його формування».

Серед вчених-економістів [26, 30] категорія «розвиток» визначається як направлена, закономірна та незворотна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Автори [26, 30] визначають, що в економічному аспекті розвиток – це сукупність процесів прогресивних та регресивних, керованих та некерованих, які відбуваються в економіці на мікро- та макрорівнях і результатом яких є якісні зміни, що відбуваються економічних системах та серед учасників таких систем.

В представленому досліджені під «розвитком» будемо розуміти безперервний процес , в результаті якого система змінює свої якісні або кількісні характеристики та результати існування незалежно щодо їх вектору, тобто це – критеріальні показники, які є динамічними. При цьому розвиток підприємства завжди має спрямованість, яка визначається метою або системою цілей. Так, метою розвитку підприємства може витупати результат його життєдіяльності, якого необхідно досягти на заданий момент часу.

Проте, не тільки ефективність діяльності підприємства, але і власне його існування залежить від того наскільки обрана мета розвитку обґрунтована й адекватна конкретним умовам функціонування підприємства. Саме тому її формування повинно бути засноване на принципах сумісності іншим цілям підприємства, своєчасності, досяжності, прогресивності, інтегрованості та структурованості тощо [19]

Ареф'єва О. та Шнипко О. [31, с. 60-61] зазначають, що супер надстійка, стабільна система неспроможна розвиватися, адже вона знищує будь-які відхилення від свого надстійкого стану.

На нашу думку, це пояснює необхідність системи для переходу у якісно новий стан у певний проміжок часу бути нестійкою та циклічний характер

процесу розвитку підприємства, наслідком якого є незворотність, тобто неможливість повернення від новоствореного стану до попереднього (старого).Таким чином, розвиток економічних систем одночасно формує певну загрозу їхній безпеці, провокуючи незворотні її зміни для утворення нової структури.

Детально діалектику суперечностей розвитку економічних систем, зокрема аспект безпечного розвитку розглянув М. Куркін [32, с. 96], який узагальнений у вигляді рис. 1.3.

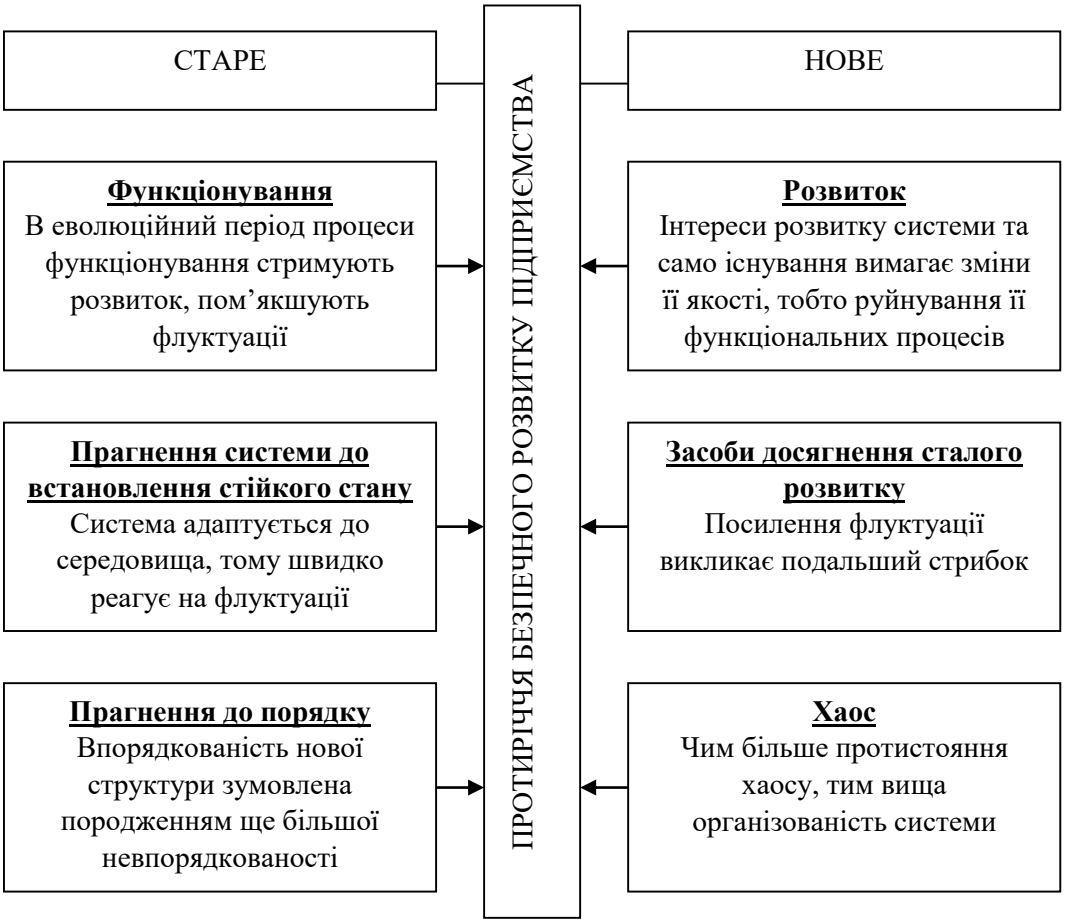


Рисунок 1.3 - Протиріччя безпечного розвитку підприємства

З рис. 1.3 видно, що закономірності розвитку підприємств є особливими пропорціями розвитку, які впливають на зміни їх характеристик, зокрема :

- кількісні, які проявляються у збільшенні/зменшенні складових частин даного цілого, та інколи призводять до якісних стрибків;

- структурні, впродовж яких є зміни взаємовідношень складових частин, які (як і кількісні), можуть призводити до якісного стрибка;

- якісні, пов'язані з суттєвою зміною напрямків діяльності підприємств та/або способів організації господарських процесів.

На рис. 1.4 зображено схему взаємозв'язків між змінами виробничо-господарських характеристик підприємств, які характеризують закономірності розвитку підприємства [33, с. 94].

Рисунок 1.4. - Схема прояву закономірностей розвитку підприємства

Як було зазначено вище, розвиток економічних систем має стрибкоподібний характер, який проявляється у формуванні накопичувального ефекту, який «означає якісні структурні зміни у виробництві, фінансуванні, маркетингу, управлінні та інших елементах потенціалу підприємства, які спрямовані на збільшення його вартості» [34]. При цьому за рахунок накопичувального ефекту вирішуються наступні завдання:

- «удосконалення виробничої діяльності і структури підрозділів підприємства;

- підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів – фінансових, людських, матеріальних;

- створення організаційних структур та ідеології господарювання, які адекватні стратегічним цілям підприємства і забезпечують стратегічну ефективність бізнесу в мінливому конкурентному середовищі;

- формулювання і впровадження в щоденну практику нового образу підприємства як серед співробітників, так і в зовнішньому середовищі» [35].

Слід відмітити, що «кумулятивна стратегія організації є інструментом формування довгострокового розвитку її конкурентоспроможності в умовах невизначеності на основі акумулювання внутрішнього та зовнішнього потенціалів підприємства, що дозволяє здійснити якісний стрибок у розвитку підприємства та дозволяє вийти на якісно новий рівень функціонування» [36].

Касьянов Н.В. пропонує таку послідовність етапів розвитку підприємства [36, с. 88]:

1. підприємство починає вертикально інтегруватися (послідовно чи зворотно) для ефективного проникнення на суміжні ринки;
2. підприємство намагається розширити свою частку на цих ринках з метою підвищення рентабельності своїх видів і напрямків діяльності, які є результатом вертикальної інтеграції;
3. підприємство намагається повніше використати свої ринкові можливості через розширення номенклатури товарів чи послуг, урізноманітнення своєї пропозиції на ринку;
4. підприємство усвідомлює неспроможність надалі зростати через проникнення на суміжні ринки та диференціацію продукції, а тому звертає увагу на можливі напрямки своєї диверсифікації, які не пов’язані з існуючими напрямками діяльності.

Розкриваючи сутність категорії «розвиток» в економічному розрізі, слід також звернути увагу на ряд індикаторів для його кількісного та якісного вимірювання. Наприклад, Кунцевич В. [37, с. 123] серед них виділяє такі : науково-технологічні знання; трудові ресурси; фінансові ресурси, основний капітал; підприємницькі здібності; природні ресурси; сукупний попит.

Варто зауважити, що за кожною наведеною складовою зміст та кількість індивідуальних показників/факторів може змінюватись відповідно до стадії життєвого циклу підприємства, та саме сукупність індивідуальних індикаторів

розвитку має надважливе значення для підвищення значимості якісного оцінювання. А тому, на нашу думку, формування відповідного набору для аналізу розвитку підприємства є одним з надважливих завдань сучасної системи управління.

Розглядаючи організацію як економічний механізм або систему, на нашу думку , з практичної точки зору саме потенціал розвитку значною мірою визначає результати його діяльності через певний проміжок часу. Таким чином, адміністрація підприємства співставляючи власні очікування з результатами може зробити висновки щодо ефективності функціонування такого підприємства. При чому таке оцінювання повинно базуватися на основі фінансово-економічних показників та а діагностики подальшого розвитку.

Кунцевич В. [37] досліджуючи категорію «потенціал розвитку» в контексті «фінансового потенціалу», відзначає, що дане поняття є дещо абстрактним, не є постійною величиною та складається не лише з наявних складових, які є легко вимірюваними, але й ефективності системи управління.

На нашу думку, поняття «потенціал розвитку» також можна розкривати через існування відповідних ресурсів в організації, а також управлінських компетентностей, які сприяють оптимальному використанню ресурсів, що в сукупності й забезпечує якісні та кількісні зміни його функціонування.

Більшість науковців сходяться, що основними складовими механізму управління розвитком підприємства виступають:

- мета розвитку організації, яка відповідає фактичним зовнішнім і внутрішнім умовам розвитку;
- критерії досяжності мети розвитку підприємства;
- фактори управління розвитком підприємства;
- методи управління розвитком підприємства;
- ресурси підприємства.

Схематично структуру загального механізму управління розвитком підприємства наведено на рис. 1.5.

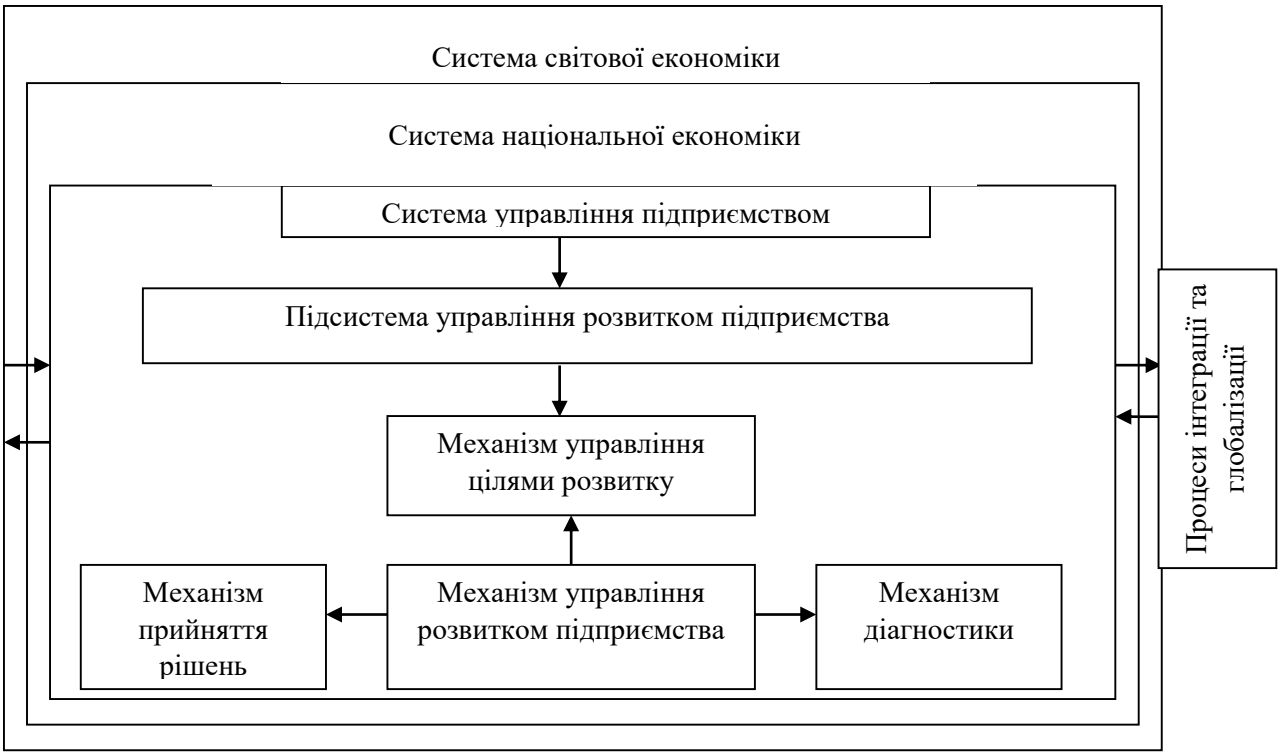


Рисунок 1.5 - Структура загального механізму управління розвитком підприємства (Розроблена на основі [38], [39, с. 56]).

Як видно з рис. 1.5, незважаючи на суперечності оцінювання та складність потенціалу розвитку, механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність [38]:

- «засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

- організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління».

Ми погоджуємся з думкою Соколової Л. [7], що «процес розвитку соціально-економічної системи, яка функціонує в умовах значного ступеня невизначеності ринкового середовища, потрібно розглядати як нелінійний та

хвильовий, що передбачає наявність як висхідної, так і спадної тенденції».

З цих міркувань під «процесом розвитку підприємства», розуміють «унікальний процес адаптації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується зміною глобальних цілей її існування за рахунок формування нової чи адаптованої структури і переходом системи в новий етап розвитку» [41, с. 164-166]. Як бачимо адаптацію розглядають не лише як спосіб виживання, але і умову подальшого розвитку підприємства.

Тому, на нашу думку, одним з факторів успішного розвитку підприємства як системи є саме ефективність управління та впровадження адаптивних заходів до зміни зовнішнього середовища на підприємстві.

Надважливою функцією механізму управління є створення ефективно працюючого підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища, адже від швидкості оцінювання таких умов і врахування їхнього впливу на свою діяльність, багато в чому залежить ефективність функціонування суб'єкта господарювання [42].

Причому ефективне використання та вдосконалення економічного потенціалу є безперервним процесом активної адаптації підприємства до змін умов функціонування, у якому, акцент слід робити саме на проактивну адаптацію, на відміну від тактики виживання. Тому «потенціал виживання» нами пропонується розглядати як наявну можливість розвитку за позитивним сценарієм, в результаті якого забезпечується ефективне господарювання, відновлюється конкурентоспроможність підприємства. В той час, як під «виживанням» розуміється стан розвитку підприємства, який «припускає своєчасність і економічність адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища при збереженні основних законів розвитку, а саме цілеспрямованості, динамізму, керованості» [43].

Цілком погоджуємся із визначенням сутності «економічного потенціалу» Сметанюк О.А. та Сочівець О.П. [44, с. 110-111] як «сукупності ресурсів, що знаходяться в розпорядженні і є об'єктивно обмеженими, та

компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища».

Розглядаючи економічний потенціал як передумову ефективного розвитку підприємства ми пропонуємо враховувати таку його складову, як управлінський потенціал. Ця економічна категорія охоплює управлінські активи підприємства, тобто сукупність технологій, методів й процесів управління підприємством. До управлінських активів також можна віднести інноваційний клімат, концепції управління підприємством, організаційну культуру, фінансова структура. При цьому Лисий В. [45, с. 186].зазначає, що варто враховувати не стільки вартість засобів, що складають основу управлінських ресурсів, а характер їх використання.

Отже, ефективним будемо вважати такий розвиток підприємства, за якого стало зростає співвідношення результатів і витрат при переході від екстенсивного до інтенсивного типу розширеного відтворення. При цьому, управління економічним розвитком підприємства охоплює, по-перше, визначення траєкторії ефективного економічного розвитку підприємства, по-друге, формування цілей і шляхів їхнього досягнення, по-третє, утримання його на цій траєкторії, а , відповідно, удосконалення управлінської діяльності є найпотужнішим важелем інтенсифікації діяльності підприємств.

1.3. Особливості оцінювання ефективності управління розвитком підприємства

Попередні дослідження підтвердили, що виділення особливостей оцінювання та аналізу ефективності управління є достатньо важливими, оскільки вона не є абсолютним показником для підприємства і оцінюється з точки зору як підприємства, так і суспільства, а також співвідносно з іншими підприємствами.

У науковій літературі виділяють декілька напрямків визначення ефективності управління [46], серед них найбільш поширені:

1) обчислення синтетичних показників ефективності управління: коефіцієнту оперативності, коефіцієнту надійності тощо;

2) порівняння фактичних даних з плановими, нормативними або з показниками за попередні періоди, наприклад, з нормативами чисельності апарату управління, продуктивності, економічності управління та інших;

3) експертне оцінювання;

4) розробка та використання емпіричних формул показників, що характеризують ефективність управління.

Згадана специфіка оцінювання зумовлена особливостями самої управлінської праці, яка безпосередньо не створює матеріально-речових цінностей, та її всебічним впливом на результати виробництва, що вимагає . співставлення показників виробничої діяльності підприємства з показниками керуючої підсистеми.

У опрацьованих нами літературних джерелах [47] ефективність управління рекомендують визначати за допомогою таких критеріїв, як оцінювання роботи керівництвом підприємства, зокрема керівниками, співробітниками та колегами (при цьому суттєву роль відіграє критерій задоволеності або тісний зв'язок співробітників організації з поставленим завданням) та ступінь успішного виконання керівником завдання або досягнення ним поставлених цілей;

Як бачимо. наведені критерії здебільшого є якісними показниками, які практично не мають кількісного виміру, що викликає значну увага розробці саме інтегральних критеріїв оцінювання ефективності управлінської діяльності [48].

Крім того огляд науково-практичної літератури виявив достатню різноманітність методологічних підходів до побудови системи індикаторів оцінювання ефективності діяльності підприємства. При цьому, традиційними

показниками ефективності вважають показники рентабельності основної діяльності, операційної діяльності, активів, власного капіталу, а також інвестицій.

Проте огляд сутності даної категорії вказує, що ефективність не повинна виражатися тільки у фінансових показниках, адже вони не достатньо повно оцінюють результати праці саме управлінців. Враховуючи наведене, заслуговує на увагу точка зору Л. Ліготенко щодо ролі фінансових та нефінансових показників [47, с. 214], зокрема : «Фінансові результати – це універсальний показник успіху бізнесу, але не його рушійна сила. Необхідний зв'язок між щоденною діяльністю та фінансовими результатами. Чекати закінчення фінансового місяця або кварталу – дуже довго, коли йдеться про цифри, що впливають на щоденні дії. Менеджери потребують коректних способів виміру і швидкого зворотного зв’язку, аби мати можливість скоординувати, виправити або направити в потрібне русло роботу того чи іншого відділу компанії, діяльність якого потрібно привести у відповідність із загальною стратегією бізнесу».

Повністю підтримуємо позицію Ю. Лапигіна [48] щодо розуміння організації як відкритої системи, оцінювання ефективності якої повинно включати два вектори: оцінювання ефективності всіх її підсистем та оцінювання ефективності розвитку організації в зовнішньому середовищі. При чому вирішальне значення матиме не стільки показник діяльності як такий, а його стратегічна роль і динаміка в часі.

Дещо спірним, на нашу думку, виглядає пропозиція Н. Кубінія, Л. Бугіра, В. Кубінія [49, с. 281-282], відрізняти ефективність у стратегічному менеджменті від поняття ефективності в традиційному сенсі, яку запропоновано визначити у такий спосіб::

1) «як результативність, тобто міру досягнення цілей, яка є якісним виміром ефективності здійснення стратегічного менеджменту;

2) як рентабельність стратегічного менеджменту, тобто міру наближення цілей до витрат, які були здійснені для реалізації такого наближення».

Хоча і сам процес оцінювання витрат та результатів потребує достатньої конкретизації, зокрема потрібно визначити, що саме необхідно оцінювати:

- досягнення визначеного результату діяльності підприємства, що полягає у зростанні ефективності за умов скорочення витрат для отримання однакового за обсягом результату або відставання темпів зростання витрат порівняно попереднього періоду, іншими словами, коли нарощення результату досягається більш ефективнішим використанням ресурсів;

- мінімізація витрат для досягнення цілей управління, яка як критерій ефективності розглядається у відповідності до реалізації конкретних кількісних та якісних завдань за умови досягнення поставлених цілей;

- обрання найефективніших методів управління, що формують результативність самого процесу управління. Наприклад, ефективність організаційної структури управління значно залежить ід адаптивності самої структури, зокрема від того, наскільки якісно та швидко вона реагує на зміну та ускладнення завдань. На практиці, враховуючи відсутність прямих показників ефективності структури управління, широко використовують непрямі критерії, зокрема витрати на утримання структури управління та їх частку в загальній сумі виробничих витрат підприємства, простоту структури, зокрема кількість ієрархічних рівнів, однорідність завдань кожного відділу та ін.

Без сумніву оцінка ефективності управління відрізняються від оцінки ефективності функціонування підприємства в цілому. Це зумовлене, по перше, складність кількісного оцінювання ефективності управління, яка пов’язана з тим, що на неї здійснює вплив не тільки якість системи управління, а і зовнішнє середовище, тобто, вся економічна система, складовою якої є об’єкт управління. По-друге, багатоаспектністю ефективності управління, яка

дозволяє використовувати для оцінювання продукції чи послуг, процесів, результатів господарювання, системи менеджменту. По-третє багаторівневістю ефективності управління, зокрема підприємства в цілому, структурного підрозділу, бізнес-процесу, конкретне робоче місце тощо.

Крім того, критерії оцінювання ефективності будуть відрізнятись у різних зацікавлених осіб, і тому формування таких критеріїв і показників є результатом відповідного компромісу інтересів в межах розробленої стратегії розвитку окремого підприємства.

Слід відмітити, що власне показники ефективності розраховуються не заради самих показників, а для обґрунтування управлінських рішень, що є однозначно творчим процесом мислення суб'єкта управління, який, як очікується , призведе до одержання бажаного результату. За сучасних умов домінує прийняття гнучких рішень в умовах стохастичного зовнішнього середовища, наприклад врахування новизни, складності, динаміки і непередбаченості явищ, які характеризують політичну, економічну, соціальну, ринкову та інші сфери діяльності. Варто виділити той факт, що підготовка та прийняття управлінського рішення є не тільки вагомою часткою процесу управління, а й головним етапом власне циклу управління. Якщо процес управління ми розглядаємо як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління, то під сутністю управлінського рішення варто розуміти «обґрунтування й формування змісту цього впливу» [22]. Саме тому для раціонального відбору методів розрахунку ефективності перш за все необхідно проаналізувати особливості самого прийнятого рішення. На нашу думку, серед найсуттєвіших моментів, які повинні враховуватися при зазначеному виборі, доцільно виділити:

1) характер цільового вектора прийнятих рішень;
2) базу порівняння отриманих оцінок економічної ефективності;
3) необхідна міра деталізації розрахунків;

4) місце розглянутого господарського заходу в життєвому циклі продукту;

5) місце оцінених ефектів та витрат відповідно сфери інтересів економічних суб'єктів, які приймають участь у реалізації заходу.

Також досить важливим є визначення сили впливу характеру ухвалених рішень на вибір методів розрахунку ефективності, адже від цільового вектору, по-перше, залежить вибір критерію оптимізації варіантів, що обираються, по-друге. аналізуються показники ефективності, що, в свою чергу, обумовлює стратегію оптимізації і вибір розрахунку ефективності [34].

Наведене дозволяє прийти до висновку, що ефективність розвитку підприємств, враховуючи їх складність, комплексність та посилення взаємозв’язків, достатньо сильно залежить від активності самої системи управління. При цьому мета об’єкта управління одночасно виступає головним напрямком діяльності відповідної системи управління. А тому, ми переконані, що ефективність системи управління визначається перш за все ефективністю всієї системи, створеної управлінням та виробництвом.

Проведений у теоретичному розділі магістерської кваліфікаційної роботи аналіз підходів оцінювання ефективності управління виявив відсутність єдиного методу такого оцінювання. Їх узагальнення можна представити трьома основними підходами оцінювання ефективності управління розвитком підприємства, зокрема: селективного, фрагментарного та комплексного, сутність яких зобразимо у вигляді рис. 1.6 [38].

Як видно з рис. 1.6 методи оцінки в межах селективного підходу діляться на дві підгрупи. Одні підгрупи об’єднують методи, які ґрунтуються на оцінці ефективності виробництва та економічної ефективності. Інші – методи, що ґрунтуються на оцінюванні ефективності витрат на управління та ефективності власне управлінської роботи. При цьому наведені методи відрізняться між собою за складом показників, причому деякі показники використовуються в складі декількох методів. Серед зазначених показників :

прибуток від реалізації, рівень рентабельності виробництва, обсяг реалізації, фондомісткість, матеріаломісткість виробництва та оборотність активів.

Рисунок 1.6 - Групи методів оцінювання ефективності управління підприємством

Як бачимо, селективний підхід являє собою оцінку ефективності управління підприємством з точки зору одного елемента системи управління. Перевагою, на нашу думку, такого підходу, є достатньо значна кількість різноманітних показників, частину з яких використано в запропонованій процедурі комплексного оцінювання ефективності управління підприємством [38].

Фрагментарний підхід передбачає оцінювання різних аспектів або компонентів управління, які не входять до складу системи управління. Цей підхід об'єднує методи, які базуються на ефективності управлінських рішень, ефективності вдосконалення управління та на основі виміру вартості бізнесу.

Найбільш узагальнюючим та вдалим, на нашу думку, виступає комплексний підхід, який побудовано на оцінюванні ефективності управління за сукупністю окремих елементів системи управління, на відміну від локальності селективного методу та ситуативності фрагментарного. Наведемо на рис. 1.7 загальну схему процедури комплексного оцінювання ефективності управління підприємством [25].

Зрозуміло, що перелік методів оцінювання за комплексним підходом, наведений на рис. 1.7 є більшим відносно інших підходів, через розбіжність авторських позицій щодо виділення елементів системи управління. На нашу думку, основною перевагою усіх методів комплексного підходу є їх використання в комплексній методиці оцінювання ефективності управління [44].

Проте є і недоліки, на нашу думку. Так, у комплексному підході не достатньо обґрунтована індивідуалізація відповідно до окремого підприємства, окремого рівня управління, що робить даний підхід складними та не завжди результативним. Крім того, методи оцінювання ефективності управління на основі комплексного підходу характеризуються надвисоким ступенем складності, а тому мають бути достатньо різноманітними, щоб відповідати різноманітності об'єкта оцінювання. З цим міркувань, усі

показники оцінювання ефективності повинні групуватись в межах більш загальних складників оцінювання, які взагалі мають корелювати із напрямами оцінювання ефективності управління та характеризувати ефективність окремих елементів системи управління [44].

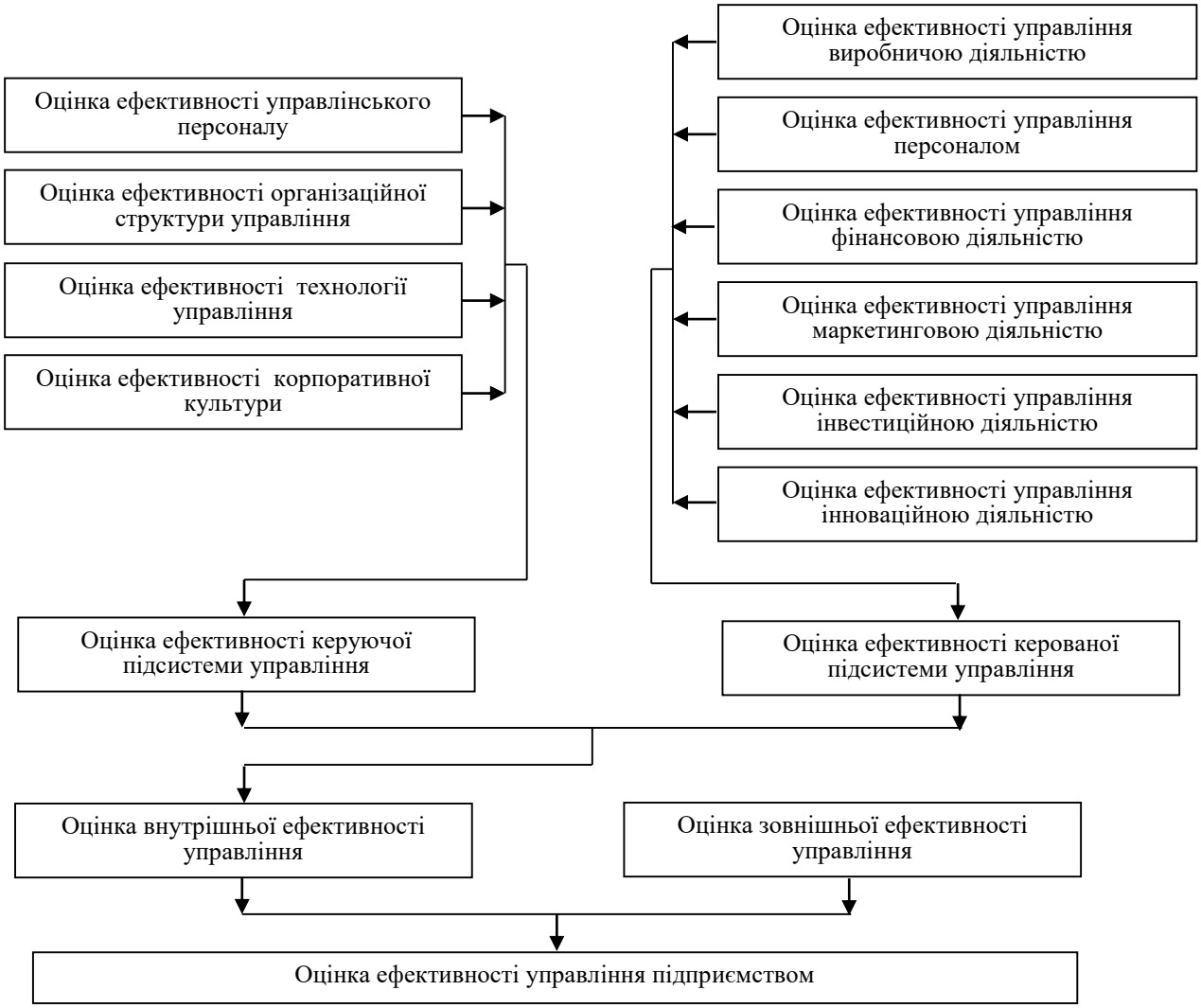


Рисунок 1.7 - Процедура комплексного оцінювання ефективності управління підприємством

Динамічність оцінювання ефективності управління дозволяє діагностувати міру досягнення цілей діяльності підприємства. При цьому в

статиці об'єктом оцінювання виступає стан системи управління підприємством, а у динаміці - цілеспрямованість функціонування системи управління за динамікою показників. Ще одним важливим аспектом є те, що оцінювання внутрішньої ефективності необхідно проводити в межах керуючої та керованої підсистем системи управління. Причому при проведенні оцінювання керованої підсистеми варто застосовувати результативні показники діяльності підприємства за різними її напрямами, зокрема виробничою, фінансовою, збутовою та ін. В той час як оцінювання ефективності керуючої підсистеми повинно базуватись на оцінюванні окремих елементів такої підсистеми, зокрема організаційної структури, кадрів управління, технології технологія управління тощо. Такі вимоги повинні забезпечити вищу інформативність та вищій рівень достовірності та корисності результатів комплексного підходу.

В свою чергу, процедура оцінювання ефективності управління розвитком підприємства потребує багаторівневого вивчення об'єкта дослідження. Заради цього виділяють зовнішній і внутрішній рівні управління підприємством. При цьому на зовнішньому рівні управління оцінюють спрямованість на підтримання взаємозв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Внутрішній рівень розглядається як система встановлених внутрішніх елементів, у якій виділяють такі підсистеми управління як керуюча та керована, кожна з яких в процесі декомпозиції поділяється на певну кількість елементів, які властиві саме їй [31].

Узагальнюючи наведене визначаємо, що оцінювання ефективності управління розвитком підприємства повинно проводитись на основі системного підходу до визначення управління підприємством, який базується на дослідженні об'єкта як системи, у якій виділені елементи, внутрішні та зовнішні зв'язки, що найбільше впливають на результат

функціонування підприємства, а тому вимагає багаторівневого вивчення системи об’єкта дослідження.

З наведеного пропонуємо стійкість щодо досягнення цілі стратегічного розвитку оцінювати як здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за умов постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. А оцінювання такої стійкості у другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи плануємо провести у декілька етапів:

1. Визначити показники розвитку за усіма підсистемами управління, зокрема за фінансовою, виробничою, кадровою, маркетинговою та управлінською.

2. Визначити максимальне a_{ij}^{max} та мінімальне a_{ij}^{min} значення кожного показника підсистем управління.

3. Класифікувати показники на «стимулятори» (показники, зростання значень яких характеризує покращення стану відповідної підсистеми управління) і «дестимулятори» (показники, які мають обернений вплив).

4. Визначити діапазони п’яти рівнів стратегічної стійкості (динамічного, стабільного, прийнятного, нестійкого та кризового) за формулами, запропонованими Г.А. Мохонько [42] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Алгоритм визначення інтервальних діапазонів стратегічної стійкості [42]

Рівень стратегічної стійкості	Показники «стимулятори»	Показники «дестимулятори»
Динамічний	$A_{ij}^{динам} > a_{ij}^{max}$	$A_{ij}^{динам} < a_{ij}^{min}$
Стабільний	$A_{ij}^{стаб} = \left[a_{ij}^{max} - \frac{a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min}}{3}; a_{ij}^{max}\right]$	$A_{ij}^{стаб} = \left[a_{ij}^{min}; a_{ij}^{max} - \frac{2\left(a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min}\right)}{3}\right]$
Прийнятний	$A_{ij}^{прийн} = \left[a_{ij}^{max} - \frac{2\left(a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min}\right)}{3}; a_{ij}^{max} - \frac{a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min}}{3}\right]$	

Продовження табл.1.2

Рівень стратегічної стійкості	Показники «стимулятори»	Показники «дестимулятори»
Нестійкий	$A_{ij}^{нест} = \left[a_{ij}^{min}; a_{ij}^{max} - \frac{2(a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min})}{3}\right]$	$A_{ij}^{нест} = \left[a_{ij}^{max} - \frac{a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min}}{3}; a_{ij}^{max}\right]$
Кризовий	$A_{ij}^{криз} < a_{ij}^{min}$	$A_{ij}^{криз} > a_{ij}^{max}$

У таблиці 1.3 узагальнено інтервальні діапазони рівнів стратегічної стійкості щодо кожної підсистеми управління.

Таблиця 1.3 - Визначення інтервальних діапазонів рівнів стратегічної стійкості щодо кожної підсистем стратегічної стійкості [9]

Показники розвитку	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
1. Фінансова підсистема					
1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,13 – 0,2	0,07 – 0,13	0 – 0,07	0
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,47 – 0,6	0,33 – 0,47	0,2 – 0,33	<0,2
1.3. Коефіцієнт покриття	>1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
1.4. Коефіцієнт маневреності	>0	0	-	-	<0
1.5. Коефіцієнт автономії	>0,25	0,17 – 0,25	0,08 – 0,17	0 – 0,08	0
2. Виробнича підсистема					
2.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	>0,7	0,63 – 0,7	0,57 – 0,63	0,5 – 0,57	<0,5
2.2. Коефіцієнт зносу	<0,5	0,5 – 0,67	0,67 – 0,7	0,7 – 0,8	>0,8
2.3. Коефіцієнт придатності	>0,5	0,47 – 0,5	0,43 – 0,47	0,4 – 0,43	<0,4
2.4. Коефіцієнт ритмічності виробництва	1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
2.5. Динаміка виробництва	>1	0,93 – 1	0,87 – 0,93	0,8 – 0,87	<0,8

Продовження табл. 1.3

Показники розвитку	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
3. Кадрова підсистема					
3.1. Коефіцієнт відпочинку	>0,3	0,23 – 0,3	0,17 – 0,23	0,1 – 0,17	<0,1
3.2. Коефіцієнт захворюваності	<1	1	-	-	>1
3.3. Коефіцієнт відповідності роб. місць	1	0,93 – 1	0,87 – 0,93	0,8 – 0,87	<0,8
3.4. Коефіцієнт плинності	<0,07	0,07 – 0,09	0,09 – 0,1	0,1 -0,12	>0,12
4. Маркетингова підсистема					
4.1. Коефіцієнт ефективності реклами	>0,2	0,17 – 0,2	0,13 – 0,17	0,1 – 0,13	<0,1
4.2. Коефіцієнт затовареності	<0,4	0,4 – 0,43	0,43 – 0,47	0,47 – 0,5	>0,5
4.3. Динаміка реалізації	>1	1	-	-	<1
4.4. Рентабельність реалізації	>0,2	0,17 – 0,2	0,13 – 0,17	0,1 – 0,13	<0,1
5. Управлінська підсистема					
5.1. Надійність системи управління	>0,4	0,27 – 0,4	0,13 – 0,27	0 – 0,13	<0
5.2. Раціональність системи управління	1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
5.3. Оперативність системи управління	1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
5.4. Ефективність системи управління	>0,7	0,67 – 0,7	0,63 – 0,67	0,6 – 0,63	<0,6

5. Надати якісну оцінку загального рівня стратегічної стійкості підприємства.

1.4 Висновки до першого розділу

Отже, дослідження категорії «ефективність управління розвитком підприємства» засвідчило її комплексність та багатогранність та було реалізовано за допомогою розгляду таких категорій як «ефективність», «управління», «розвиток», «ефективність розвитком».

Нами було виділено достатньо багато підходів до визначення категорії «управління», найбільш «вдалим» серед яких, на нашу думку, є визначення

управління як спрямованості керованого об’єкта на досягнення поставлених цілей. Відповідно, результативністю управління є рівень реалізації цілей і досягнення певних результатів, що являє собою комплексну категорію, однією з характеристик якої є ступінь досягнення цілей, тобто ефективність. А тому поняття ефективності є принципово управлінським.

Дослідження процесу розвитку дозволило прийти до висновку, що розвиток характеризується циклічністю та незворотністю, тобто неможливістю повернення від новоствореної структури до старої, а тому незворотність, як і втрата стійкості, є обов’язковими властивостями будь-якої системи, яка розвивається. Це зумовлює двоїстий характер розвитку економічних систем, адже він одночасно складає певну загрозу їхній безпеці, заперечуючи наявну їхню структуру та провокуючи незворотні її зміни та сприяє утворенню нової структури.

Проведений аналіз методів оцінювання ефективності управління розвитком підприємства дозволив обґрунтувати доцільність використання комплексного підходу основною перевагою якого є використання в комплексній методиці оцінювання ефективності саме управління .

2 АНАЛІЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»

2.1 Аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку легкої промисловості України

Легка промисловість є найглобалізованішою галуззю у світі, яка формує у багатьох країнах бюджет та наповнює внутрішній ринок продукцією власного виробництва. Власне сама індустрія моди є певним сектором економіки, який охоплює виробництво та збут товарів (у тому числі і послуг як товару), а також пов'язані сектори. Проте мода не є статичною, а зміни в суспільному житті постійно викликають зміни моди.

В Україні останніми роками легка індустрія зіштовхнулась із рядом проблем, які призвели до погіршення показників її діяльності. Серед основних причин можна виділити і фінансову кризу, і нерівноправність у системі оподаткування, і існування «тіньового» імпорту, що спричиняє зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та споживчого попиту [50].

Досліджувана галузь, починаючи з 1990 р., в Україні характеризувалася негативними тенденціями розвитку, а в загальній структурі виробництва її частка знизилась в понад 13 разів: так, наприклад, якщо в 1990 р. вона становила 10,8%, то в 2019 р. склала лише 0,7% [51].

Не викликає сумнівів, що вирішення наведених питань вимагає комплексного розв’язку як із боку самих підприємств, так і з боку держави, адже легка промисловість є однією з найважливіших серед галузей виробництва непродовольчих товарів. Продукція легкої індустрії, по-перше, спрямована на задоволення споживчих потреб населення, за рахунок забезпечення його одягом, взуттям, тканинами та іншими предметами

споживання, а, по-друге, використовується в інших галузях у вигляді сировини і допоміжних матеріалів.

Аналіз літературних джерел з даного питання дозволяє визначити, що серед науковців, які вивчають стан та розвиток вітчизняної легкої промисловості, можна виділити таких: Посторонко В.М. (досліджував тенденції розвитку легкої промисловості в Україні), Родіонова І.В. (розглядала перспективи нарощення виробництва легкої промисловості), Войнаренко М.П. (розробляв стратегію розвитку галузі), Касьян З.Е. (досліджував інноваційну діяльність вітчизняних підприємств) та багато інших [52-55].

Незважаючи на труднощі, вітчизняна легка промисловість сьогодні є багатогалузевим комплексом із виробництва товарів народного споживання, яка забезпечує понад 150 тис. робочих місць. Крім того потенціал підприємств легкої промисловості дозволяють виробляти широкий спектр товарів, здатних задовольнити весь попит внутрішнього ринку. На підприємствах, розташованих у всіх регіонах України, зосереджено близько 7% загальної чисельності промислово-виробничого потенціалу промисловості і 2,4% виробничих фондів [56].

У галузі легкої промисловості функціонує понад 10 тис. підприємств, із них: у текстильній промисловості – близько 2,5 тис. , у виробництві готового одягу і хутра – близько 6 тис. , шкіри і шкіряного взуття – близько 1,5 тис. Практично всі підприємства легкої промисловості приватизовані, а ті, що знаходяться в державній власності, становлять менше 1% [57].

Легка промисловість є провідною галуззю народного господарства, яка включає 17 підгалузей та має потужний виробничий потенціал, що спрямований на задоволення потреб суспільства у товарах народного споживання й промислового призначення та сприяння поліпшенню якості життя.

Легка промисловість України охоплює текстильну, трикотажну, швейну, шкіряну, взуттєву, хутрову та інші галузі, підприємства яких у розміщенні

орієнтується переважно на споживача, наявність трудових ресурсів та сировини. Водночас, легка промисловість пов'язана з багатьма суміжними галузями та обслуговує увесь господарський комплекс країни [58].

Аналіз статистичних даних підтверджує кризовий стан у промисловості в цілому, та у переробній промисловості зокрема. Темпи зниження виробництва продукції переробної промисловості і промисловості в цілому досягли максимальних значень у 2019 році - 9,3 % і 10,1 % відповідно. Слід зауважити, що в легкій промисловості ситуація дещо відмінна. Загальне падіння по легкій промисловості за 2019 рік становило лише 1,4% , що значно менше, ніж у 2018-му – тоді було 6,9 % (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Темпи розвитку легкої промисловості, у % (до попереднього року) (складено за даними [59-60])

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Промисловість	108,0	99,2	99,5	95,7	89,9
Переробна промисловість	109,6	96,5	98,0	92,5	90,7
Легка промисловість:	107,6	93,1	93,4	94,2	98,6

Крім того разом зі зниженням обсягів виробництва продукції легкої промисловості, в галузі зростає частка збиткових підприємств (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Чистий прибуток (збиток) підприємств легкої промисловості [60].

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Прибуткові підприємства: у % до загальної кількості підприємств	61,7	66,7	62,4	66,2
Фінансовий результат, млн. грн.	326,0	430,6	469,5	504,7
Збиткові підприємства: у % до загальної кількості підприємств	38,3	33,3	37,6	33,8
фінансовий результат, млн. грн.	346,1	278,3	449,5	342,2
Фінансовий результат (сальдо), млн. грн.	-20,1	152,3	20,0	162,5

За досліджуваний період збитки понесли більше третини підприємств галузі, як наслідок, більшість з цих підприємств знаходиться на межі

банкрутства, а легка промисловість продовжує перебувати у незадовільному стані.

Кризовий стан легкої промисловості обумовлений наявністю цілої низки серйозних проблем. Серед базових проблем галузі спеціалісти [61-63] виділяють наступні:

– висока собівартість вітчизняних товарів легкої промисловості, причинами причиною якої є, по-перше, різке скорочення сировинної бази і як результат повна залежність швейної та шкіряно-взуттєвої промисловості від імпортної сировини. (Ситуація з імпортною сировиною особливо погіршилася в останні роки через різке знецінення гривні. Якщо з 2010 р по 2013 р. курс гривні був стабільний, то за 2014-2016 рр. гривня знецінилась відносно долара понад 3 рази); по-друге, значний знос виробничих фондів вітчизняних підприємств та їх застарілість, що відповідно потребує великих енергозатрат.

– низька купівельна спроможність населення, причиною якої є складне економічне становище країни. Важким тягарем на економіку країни лягають витрати пов’язані з воєнними діями на сході країни. За результатами соціологічного опитування, проведеного в серпні 2018 року «Українським демократичним колом» дві третини українців відчули погіршення матеріального становища впродовж останнього року [64]. За результатами цього опитування, зараз кожній десятій родині не вистачає грошей на їжу, ще 44% родин складно купувати одяг та взуття [64]. В таких умовах споживачі віддають перевагу дешевшій продукції з Китаю чи Туреччини. Також, значну частку ринку займають товари «секонд-хенду» з Європи. Китайська Народна Республіка є країною, що здійснює найбільш агресивну політику щодо експорту власних товарів легкої промисловості [65]. В той час як на ринку товарів легкої промисловості присутня велика кількості невеликих приватних виробників, які здатні швидко реагувати на потреби ринку. За даними Державного комітету статистики України [60] малі підприємства в легкій промисловості становлять близько 89 % від загальної кількості підприємств. З

цих 89% близько 62 % мікропідприємств. Крім малих підприємств в легкій промисловості наявні середні підприємства, яких лише близько 11% від загальної кількості.

Кількісними наслідками вищенаведених чинників є те, що за 2017 рік обсяги імпорту перевищили обсяги експорту на 1 502 360 тис. дол. США (2,4 рази), при цьому обсяги імпорту в порівнянні з 2016 роком збільшилися на 809 490 тис. дол. США (46,0 %), а обсяги експорту збільшилися лише на 48 059 тис. дол. США (4,7 %). За 2017 рік обсяги імпорту товарів легкої промисловості в порівнянні з 2016 роком збільшилися на 46,0 відсотка і в 2,4 рази перевищили обсяги їх експорту [65]. За 2018 рік обсяги імпорту перевищили обсяги експорту на 1 228 408 тис. дол. США (2,0 рази); обсяги імпорту в порівнянні з 2017 роком зменшилися на 125 328 тис. дол. США (4,9 %), обсяги експорту збільшилися на 148 629 тис. дол. США (13,9 %). За 2018 рік обсяги імпорту товарів легкої промисловості в порівнянні з 2017 роком зменшилися на 4,9 відсотка і в 2,0 рази перевищили обсяги їх експорту. За 2019 рік обсяги імпорту товарів легкої промисловості в порівнянні з 2018 роком зменшилися на 4,9 відсотка і в 2,0 рази перевищили обсяги їх експорту [66].

Негативний вплив на виробничу діяльність вітчизняних товаровиробників імпорту в Україну готових товарів легкої промисловості з Китайської Народної Республіки проілюстровано у таблиці 2.3, та полягає у .

– значній тінізації галузі, бо серед імпортованих товарів значна частка ввозяться контрабандою, що також створює недобросовісну конкуренцію на ринку;

– недостатній інвестиційній активності (на сьогодні переважна частка галузей вітчизняної економіки гостро відчувають недостатність внутрішніх інвестиційних коштів та потребу у залученні іноземних інвестицій. При чому ситуація з іноземними інвестиціями в легкій промисловості є критичною: частка прямих іноземних інвестицій складає лише 0,3 % від загального обсягу (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Імпорт товарів легкої промисловості з Китаю за 2018 - 2019 рр.[67].

Назва товару, код	Обсяги імпорту з Китаю			
	2018р.		2019р.	
	тис. дол. США	питома вага обсягу імпорту з Китаю відповідно до загального обсягу імпорту товарів легкої промисловості , %	тис. дол. США	питома вага обсягу імпорту з Китаю відповідно до загального обсягу імпорту товарів легкої промисловості , %
Вироби із шкіри	76 660	78,4	63 833	71,3
Одяг з хутра	878	38,6	1 124	63,6
Хутро штучне та вироби з нього	953	75,8	36117	25,1
Тканини з хімічних волокон та ниток	57 718	29,8	35640	26,6
Неткані матеріали	11 990	20,3	39 107	21,5
Одяг трикотажний	169 549	60,9	24 957	30,4
Вироби панчішно-шкарпеткові	76 080	68,4	14001	15,5
Одяг текстильний	181 611	61,0	107 460	50,4
Ковдри та пледи дорожні	9 967	87,2	2 544	50,0
Білизна постільна, столова, гардини, штори	23 080	52,2	27 673	45,7
Інші вироби, мішки, брезент, навіси	27 392	59,1	123 025	48,4
Взуття та частини взуття	368 050	78,5	2 330	62,6
Головні убори	4 950	67,9	10 829	88,0
Посуд столовий, кухонний з фарфору	7 268	63,5	15 058	42,8
Посуд столовий, кухонний з кераміки	31 606	96,0	32 522	47,8

Таблиця 2.4. – Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) в Україні за видами економічної діяльності [60].

Показник	Капітал на 31 грудня 2018 р		Капітал на 31 грудня 2019 р	
	млн. дол. США	Частка у загальному обсязі інвестицій, %	млн. дол. США	Частка у загальному обсязі інвестицій, %
Усього	58156,9	100,0	45916,0	100,0
Промисловість	18012,5	31,0	14817,1	32,3
Переробна промисловість	14701,5	25,3	12569,5	27,4
Легка промисловість	146,1	0,3	132,4	0,3

Такий низькій рівень активності іноземних інвесторів (табл. 2.4) може бути поясненний високим рівнем корупції в органах влади та в судовій системі країни [62]. Політична та економічна нестабільність в країні також негативно впливає на залучення іноземних інвестицій.

– недостатній інноваційній діяльності: частка вітчизняних промислових підприємств, які провадили інновації у 2017-2019 рр. складає трохи більше 11 %), в той час, як частка підприємств легкої промисловості, взагалі є критичною – лише 1,1 % від загальної кількості підприємств (табл. 2.5.). Основним чинником, що стримує інноваційну діяльність в Україні, на нашу думку, є відсутність бюджетного фінансування науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, а також на розробку нових технологій.

Таблиця 2.5. – Частка підприємств, що впроваджували інновації впродовж 2017 -2019 рр., за типами інновацій (відсотків до загальної кількості обстежених) (складено за даними [60])

Показник	Підприємства, що впроваджували			
	Інноваційну продукцію	Інноваційні процеси	Організаційні інновації	Маркетингові інновації
Промисловість	10,5	11,3	2,3	2,9
Переробна промисловість	12,3	12,1	2,5	3,3
Легка промисловість	6,4	10,6	1,1	2,3

– АТО на сході країни та анексія Кримського півострова, що призвели до зменшення загальної кількість підприємств легкої промисловості. Хоча, варто відмітити, що потреба обшити армію призвела до значного зростання кількості державних замовлень по пошиттю одягу і взуття для військових. Крім того, сьогодні, багато підприємств України працюють на виконання волонтерських замовлень з пошиття обмундирування, одягу та військових аксесуарів для зони АТО.

Всі вище зазначені проблеми, негативно впливаючи на діяльність підприємств легкої промисловості, тим самим стримують подальший розвиток галузі [68-72].

У таблиці 2.6 наведено динаміку виробництва легкої промисловості за останні 10 років. Як видно у 2019 році порівняно з 2010 роком відбулося суттєве скорочення виробництва таких товарів як: полотна трикотажні машинного чи ручного в’язання, що складає 17,78 відсотків, пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, що складає 141,71 відсотка, пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, що складає 114,89 відсотка, костюми чоловічі та хлопчачі, що в розрахунку до 2012 р. складає 222,43 відсотка , костюми жіночі та дівчачі, що складає 101,33 відсотка , жакети та блейзери, піджаки, куртки типу піджаків, джемпери та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, що складає 124,81%, светри, джемпери, пуловери, жилети та вироби аналогічні трикотажні машинного чи ручного в’язання, що складає 324,15 відсотка, одяг верхній трикотажний, що в розрахунку до 2010 р. складає 25,85 відсотка, пальта і напівпальта, шуби з хутра натурального що складає 64,71%. Слід відмітити, що наведені товари є найдорожчими на споживчому ринку легкої промисловості, а тому скорочення виробником їх обсягів виробництва не зможе не відобразитися на їх ціні для кінцевого споживача.

Таблиця 2.6- Виробництво основних видів продукції легкої промисловості за 2010–2019 роки [60]

Вид продукції	Рік									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тканини, млн.м2	76,3	108	114	99,9	114	109	86,8	88,2	89,0	105,7
Білизна постільна, млн.шт.	10,5	11,1	12,0	13,3	16,1	12,4	9,2	11,5	11,2	10,3
Килими та вироби килимові, млн.м2	4,2	5,1	5,6	6,2	7,7	7,1	4,7	5,9	7,6	8,2
Матеріали неткані і вироби з матеріалів нетканих, тис.т	6,8	8,8	11,6	14,7	16,1	16,6	14,5	16,2	17,8	20,0
Вата бавовняна, віскозна та з інших текстильних матеріалів, вироби з вати, тис.т	4,9	6,1	6,7	12,1	15,1	18,8	17,6	17,3	15,9	19,9
Полотна трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис.т	5,3	6,3	5,9	5,7	4,7	3,0	2,8	3,9	4,5	4,5
Вироби панчішно-шкарпеткові трикотажні машинного чи ручного в'язання, млн. пар	43,3	51,4	55,5	53,8	60,3	61,7	59,5	76,8	90,0	83,0
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, тис.шт.	875	615	649	630	534	376	399	424	378	362
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис.шт.	3277	3637	3346	2675	2541	2512	1783	1874	1742	1525
Костюми чоловічі та хлопчачі, тис.шт.	1567	1860	1608	1344	1107	1000	632	515	593	486
Костюми жіночі та дівчачі, тис.шт.	604	837	893	730	524	496	318	410	325	300
Жакети та блейзери, піджаки, куртки типу піджаків, джемпери та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис.шт.	4123	4772	4644	4115	3725	2527	2036	1802	1912	1834
Сукні та сарафани жіночі та дівчачі, тис.шт.	1167	1209	1264	916	961	1046	1340	1293	1729	1696

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Светри, джемпери, пуловери, жилети та вироби аналогічні трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис.шт.	6324	5029	4964	4753	3849	2341	1474	1668	1598	1491
Одяг верхній трикотажний, тис.шт.	3803	4666	4452	5926	4174	4421	3119	3897	2909	3022
Трикотаж спідній, млн.шт.	18,8	25,6	26,9	30,7	31,2	22,7	16,8	22,5	28,8	27,6
Пальта і напівпальта, шуби з хутра натурального, тис.шт.	11,2	10,4	14,5	11,2	8,9	8,6	6,7	7,4	7,2	6,8
Взуття, млн. пар	20,3	21,7	20,5	21,2	22,5	22,2	20,4	25,7	28,2	28,3

Враховуючи вищезазначене видно, що ситуація, яка склалася в легкій промисловості України негативно впливає на рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції на товарних ринках основних торгівельних партнерів України. Проте дана галузь є перспективною за рахунок збільшення частки вітчизняних товарів на внутрішньому ринку та зростання експорту продукції власного виробництва. Це може щорічно забезпечити нарощення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, суттєвого покращення фінансового стану стан підприємств, створення нових робочих місць [69].

Аналіз літературних джерел дозволяє узагальнити такі шляхи вирішення цієї ситуації

- вирішення проблеми контрабанди, єдиним шляхом розв'язання якої є прозорість і мінімізація ролі держави в митній політиці, адже системна контрабанда робиться на ліцензіях і квотах [70].

- забезпечення потреби українських виробників вітчизняною сировиною, адже кліматичні умови України сприяють вирощуванню таких видів сировини як вовна, льон, шовк, конопля, а це можна здійснити тільки на основі подолання кризи в АПК.

- підвищення обсягів експорту української продукції до Євросоюзу, адже вже на сьогодні, не менше сотні українських швейних компаній виконують регулярні замовлення з країн ЄС [71].

Таким чином, українські підприємства легкої промисловості мають достатній потенціал для збільшення обсягів випуску продукції, що може бути реалізовано за умов удосконалення фінансово-інвестиційної бази, використання сучасної техніки та нових технологій.

2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр.

За даними офіційного сайту [73], відповідно до рішення №38 державного комітету України з легкої і текстильної промисловості від 04.03.1994 року ПрАТ «Володарка» було засноване шляхом перетворення Винницької державної швейної фабрики імені Володарського у відкрите акціонерне товариство у відповідності до Указу Президента України від 05 червня 1993 року "Про корпоратизацію підприємств".

Загальними зборами акціонерів даного товариства у 2017 році було прийнято рішення у відповідності до Закону "Про акціонерні товариства" існуюче найменування "Відкрите акціонерне товариство "Володарка" замінити на "Публічне акціонерне товариства "Володарка".

5 квітня 2017 року Загальні збори акціонерів (є вищим органом Товариства відповідно до Статуту ПрАТ «Володарка») прийняли рішення щодо зміни типу акціонерного товариства «Володарка» з «публічного» на «приватне» та затвердження нового найменування Товариства: «Приватне акціонерне товариство «Володарка» (англійською мовою Private Joint Stock Company «Volodarka») [74].

ПрАТ «Володарка» з дати його державної реєстрації є юридичною особою, має цивільні права та обов'язки, здійснює свою господарську

діяльність відповідно до статуту та чинних законів України. Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, знак для товарів і послуг.

Досліджуване підприємство було створено з метою проведення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах своїх акціонерів та отримання акціонерами дивідендів, а також для максимізації їх добробуту за рахунок зростання ринкової вартості акцій Товариства.

У 2019 році за даними сайту середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу склала 840 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 1 особа; а чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу - 23 осіб.

Фонд оплати праці досліджуваного товариства у 2019 році складав 100056 тис. грн., що на 19640 тис. грн.. більший за відповідний рівень попереднього періоду (75749,8 тис. грн.), що пояснюється зростанням заробітної плати працівників товариства [74].

З відкритих інтернет джерел відомо, що кадрова програма ПрАТ «Володарка», спрямована на повне забезпечення операційних потреб підприємства рівнем кваліфікації його працівників. З цією метою підприємство постійно займається підвищенням кваліфікації працівників шляхом навчання їх у ВНЗ, співпраці з ПТУ та коледжами, поповненню кадрів випускниками профтехучилищ.

ПрАТ «Володарка» ща період 2017-2019 рр не входило до будь-яких об'єднань підприємств та не здійснювало спільної діяльності з іншими організаціями, підприємствами та установами. Ведення бухгалтерського обліку на підприємстві відповідає чинним вимогам.

Розкриття інформації про власний капітал, його структуру, відповідність обліку вимогам міжнародних та національних стандартів бухгалтерського обліку відображені на офіційному сайті підприємства [74]. Статутний фонд

підприємства станом на 31.12.2019 р. становить 1486 тис. грн., який оплачений повністю в порядку і засобами передбаченими установчими документами та чинним законодавством. Структура Статутного фонду складає 5942720 простих іменних акцій номінальною вартістю 25,0 грн. кожна.

Серед основних видів діяльності ПрАТ «Володарка» на сьогодні виділено виробництво верхнього одягу;, оптова торгівля одягом та роздрібна торгівля одягом [73].

Приватне акціонерне товариство «Володарка» займається пошиттям костюмів чоловічих, піджаків чоловічих, курток чоловічих, брюк чоловічих, брюк жіночих, жилетів чоловічих, пальт чоловічих, білизни постільної, краваток чоловічих: у 2019 році ним вироблено 394,1 тис виробів, у т.ч. костюмів чоловічих – 43,7 тис.шт.; піджаків чоловічих – 115,4 тис.шт.; брюк чоловічих – 31,0 тис.шт.; пальто – 57,8 тис.шт.; жилет – 3,3 тис.шт.

В діючих оптових цінах за 2019 рік обсяг продукції досліджуваного підприємства склав 151312,9 тис. грн., що забезпечило темп зростання відповідно до оптових цін 2018 року - 118,1% .

Підприємство широко використовує переваги виробництва продукції на умовах давальницької сировини. ПрАТ працює на умовах давальницької сировини з Німеччиною, Польщею, Румунією. За звітний рік з давальницької імпортної сировини вироблено продукції в діючих оптових цінах на 150986,5 тис. грн. При цьому асортимент внутрішнього ринку з давальницької сировини ПрАТ «Володарка» у 2019 році складав 18,7 тис. шт.. у т.ч. : костюмів чоловічих - 1,8 тис.шт.; піджаків чоловічих - 7,6 тис.шт.; брюк чоловічих - 7,9 тис.шт.; пальто - 0,7 тис.шт.; куртка - 0,5 тис.шт.; жилет - 0,2 тис.шт.

Крім того ПрАТ «Володарка» активно використовує право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, а при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Наразі основними ринками збуту та клієнтами підприємства є країни зарубіжжя, а тому джерелами сировини є давальницька сировина з цих країн. У досліджуваному періоді підприємство співпрацювало з фірмами 3-х країн: Німеччина – 65,1 % від обсягу в діючих оптових цінах, Польща – 1,4 %, Румунія 33,5 % [74]

Операційна діяльність ПрАТ "Володарка" не залежить від сезонних змін.

Основним конкурентами в галузі є Швейна фабрика «Лілея» (Хмільник) та Бердичівська швейні фабрики [74].

З метою збільшення випуску продукції на внутрішній ринок, а також для закріплення позицій на світовому ринку ПрАТ «Володарка» здійснило повну реконструкцію власних виробничих дільниць, розширило підготовчі і розкрійні цехи, провело технічне переозброєння (із застосуванням високопродуктивного обладнання фірм Німеччини, Японії, США) за рахунок власних та позикових коштів Наразі для конструювання, настилу тканини та розкрою виробів впроваджено автоматизовану систему «Ассіст» та «Гербер», введено в експлуатацію надсучасну лінію волого-теплової обробки чоловічих піджаків та брюк німецької фірми «Бризай», універсальні і спеціальні машини, автомати та напівавтомати [73].

Підприємство розташовано у м. Вінниця, вул. Коцюбинського б. 39. До складу основних засобів підприємства відповідно до облікової політики належать матеріальні активи, очікуваний термін корисного використання яких більше 1 року та первісна вартість яких складає більше 6 тис. грн. з 2017 року. [74].

У таблиці 2.7 проведено аналіз основних показників фінансового стану ПрАТ «Володарка».

З таблиці 2.7. прослідковується тенденція щодо зростання майже всіх показниках ПрАТ «Володарка», що свідчить про покращення грошово-матеріального стану підприємства.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Володарка» за період 2017 – 2019 рр.

Показники	Фактичне значення за:			Відхилення, значень 2018р. від значень 2017р.		Відхилення значень 2019р. від значень 2018р.		Відхилення значень 2019р. від значень 2017р	
	2017	2018	2019	Абсо-лютне	Відно-сне	Абсо-лютне	Відно-сне	Абсо-лютне	Відно-сне
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	114824	132150	155972	17326	15, 089	23822	18, 027	41148	35, 836
Чистий прибуток (збиток),тис. грн.	8726	5512	5015	-3214	-36, 833	-497	-9, 017	-3711	-42, 528
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	852	863	840	11	1, 291	-23	-2, 665	-12	-1, 408
Фонд оплати праці, тис.грн.	60848	79240	100056	18392	30, 226	20816	26, 269	39208	64, 436
Власний капітал, тис. грн.	20460	26771, 5	31531, 5	6311, 5	30, 848	4760	17, 78	11071, 5	54, 113
Необоротні активи, тис. грн.	11585, 5	16759, 5	18514	5174	44, 659	1754, 5	10, 469	6928, 5	59, 803
Довгострокові зобов’язання, тис. грн.	2174, 5	1254, 5	0	-920	-42, 309	-1254, 5	0	-2174, 5	0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10934	13102	13902	2168	19, 828	800	6, 106	2968	27, 145
Запаси, тис. грн.	5111, 5	4661, 5	4248	-450	-8, 804	-413, 5	-8, 871	-863, 5	-16, 893
Власні оборотні засоби, тис. грн.	11049	11266, 5	13017, 5	217, 5	1, 969	1751	15, 542	1968, 5	17, 816
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	134, 77	153, 129	185, 681	18, 359	13, 622	32, 552	21, 258	50, 911	37, 776
Оборотні активи	20419	23718	24284, 5	3299	16, 157	566, 5	2, 388	3865, 5	18, 931
Грошові кошти та їх еквіваленти	4288, 5	5904, 5	6121, 5	1616	37, 682	217	3, 675	1833	42, 742
Залучений капітал	11544, 5	13706	11267	2161, 5	18, 723	-2439	-17, 795	-277, 5	-2, 404
Поточні зобов'язання	9370	12451, 5	11267	3081, 5	32, 887	-1184, 5	-9, 513	1897	20, 245
Кредиторська заборгованість за тов.,роб., послуги, тис. грн.	103	118, 5	169	15, 5	15, 049	50, 5	42, 616	66	64, 078
Кредиторська заборгованість загальна	8034, 5	10275	9104	2240, 5	27, 886	-1171	-11, 397	1069, 5	13, 311
Валюта балансу, тис. грн.	32004, 5	40477, 5	42798, 5	8473	26, 474	2321	5, 734	10794	33, 727
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	83280	100520	118010	17240	20, 701	17490	17, 399	34730	41, 703
Валовий прибуток, тис. грн.	31544	31630	37962	86	0, 273	6332	20, 019	6418	20, 346
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	11549	7984	6593	-3565	-30, 868	-1391	-17, 422	-4956	-42, 913
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	10669	6873	6227	-3796	-35, 58	-646	-9, 399	-4442	-41, 635

Так, чистий дохід від реалізації продукції в 2019 році порівняно з 2017 роком збільшився на 41148 тис. грн., що складає 36 %, при цьому у 2018 році приріст становив 17326 тис.грн. (15%), а в 2019 році — 23822 тис. грн. (18%).

При цьому сам чистий прибуток в абсолютному виразі має тенденцію до спаду. У 2019 році порівняно з 2017 роком його сума скоротилась на 3711 тис. грн., що становить 43 %. Значне зменшення відбулося і у 2018 році в порівняні з 2017 роком, а саме на 37% або 3214 тис. грн. У 2019 році в порівняні з 2018 роком прибуток скоротився на 497 тис. грн або 9%.

З табл. 2.7 також видно, що середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Володарка» в 2018 році зросла на 11 осіб або на 1,3 % порівняно із значенням 2017 р., тоді як у 2019 році чисельність зменшилась на 23 особи, що відповідно склало 3%. При цьому фонд оплати праці з 2017 року по 2019 рік зростає на 64 % або на 39208 тис. грн. відповідно. На загальний приріст вплинуло збільшення показника на 30% у 2018 році, що становить 18392 тис. грн. та у 2019 році на 26%, що становить відповідно 20816 тис. грн.

Позитивним є зростання продуктивності праці : у 2018 р. порівняно з 2017 р. вона зросла на 14%, а саме на 18,359 тис. грн./ос, та в 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 21%, що становить 32,552 тис. грн./ос. У загальному відбулась зміна показника на 50,911 тис. грн./ос., тобто 38% у 2019 році в порівняні з 2017 роком.

Слід відзначити помітне збільшення власного капіталу у складі джерел фінансування ПрАТ «Володарка» : в 2018 р. порівняно з 2017 р. показник зріс на 31 %, та в 2019 р. порівняно з 2018 р. на 18 %. Приріст становить відповідно 6311,5 тис. грн. у 2018 році та 4760 тис. грн у 2019 році. Також зростає величина необоротних активів підприємства: у 2018 р. порівняно з 2017 р. - на 45%, та в 2019р. порівняно з 2018р. - на 10%. Отже, в абсолютному вимірі необоротні активи зросли спочатку на суму 5174 тис. грн, а згодом — на 1754,5 тис. грн.

У 2018 році довгострокові зобов’язання порівняно з 2017 роком зменшилися на 920 тис. грн або 42), а в 2019 році взагалі були відсутні. На нашу думку, це є позитивним, адже таке скорочення довгострокових зобов’язань зазвичай свідчить про їх погашення. Проте, слід зауважити, що сума поточних зобов'язань у 2018 році зросла на 3081,5 тис. грн або 33% та у 2019 році сума зменшилась на 1184,5 тис. грн або на 10%. За досліджуваний період загальне значення є додатнім, що дозволяє стверджувати, що попередня сума поточних зобов’язань спершу була частково погашена, а згодом були взяті нові короткострокові позики.

На ПрАТ «Володарка» заборгованість дебіторів має позитивну динаміку: у 2018 р. порівняно з 2017 р. показник збільшився на 20%, що складало 2168 тис. грн.; у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 6%, що становить 800 тис. грн. Зміна показника за 3 роки становить 26%.

При цьому вартість запасів знизилась на 450 тис. грн, а це біля 9% у 2018 році порівняно з 2017 роком і у 2019 році порівняно з 2018 роком на 413,5 тис. грн (9%).

Власні оборотні засоби (кошти) в 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилися на 2%, що складає 217,5 тис. грн. У 2019 р. порівняно з 2018 роком цей показник зріс ще на 16%, що становить 1751 тис. грн. Оборотні активи в 2018 р. відповідно 2017 р. збільшились спершу на 3299 тис. грн (16 %), та в 2019 р. відповідно 2018 р. ще на 566,5 тис. грн (2%).

Помітне зростання грошових коштів та їх еквівалентів відбулося у 2018 році і становило 1616 тис. грн (38%) та значно менше збільшення суми грошових коштів у 2019 році — 217 тис. грн (4%).

Щодо залученого капіталу, то однозначні висновки зробити досить важко: спочатку його величина зросла на 19% у 2018 році, у грошовому вимірі це 2161,5 тис. грн, а потім (у 2019 році порівняно з 2018 роком) знизилась на 18% , а саме на 2439 тис. грн відповідно.

Також хвилеподібну динаміку демонструє кредиторська заборгованість: у 2018 р. порівняно з 2017 р. показник зростає на 28%, а у в 2019 р. порівняно з 2018р. скорочується на 11%. Таким чином, сума загального приросту впродовж 2017-2019 років становить 1069,5 тис. грн. або 13%.

У цілому, динаміка вищезазначених показників позитивно вплинула на баланс підприємства. Зменшення загальної суми позикових коштів на 277,5 тис. грн (різниця дебіторської та кредиторської заборгованостей) за період 2017-2019 рр. та зростання власного капіталу підприємства на 11071,5 тис. грн. та доходів на 41148 тис. грн. спричинили збільшення валюти балансу на 26% у 2018 році та на 6% у 2019 році порівняно з 2018 роком, що в загальному позначилось на збільшені її суми на 10794 тис. грн. (34%).

Валовий прибуток досліджуваного підприємства в 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 86 тис. грн, що склало 0,3%, та в 2019 р. порівняно з 2018 р. – ще на 6332 тис. грн. або 20%. Собівартість реалізованої продукції зросла на 17240 тис. грн (21%) в 2018 р. порівняно з 2017 р. та на 17490 тис. грн. (17%) в 2019 р. порівняно з 2018 р. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності знизився в загальному протягом 2017-2019 рр на 43%. або 4956 тис. грн. Це також відбулося за рахунок скорочення прибутку від операційної діяльності у 2018 році на 3565 тис. грн. та у 2019 році на 1391 тис. грн. За рахунок зменшення фінансового результату від операційної діяльності в 2019 році зменшився і фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування. Так в 2018 році він знизився на 3796 тис. грн. (36%) порівняно з 2017 році на 646 тис. грн (9%) в 2019 році порівняно з 2018 роком.

Наступним етапом аналізу проведемо оцінювання відносних показників, фінансового стану ПрАТ «Володарка» (табл. 2.8.) Провівши розрахунки можна зробити висновки по даним показникам, та охарактеризувати ефективність управління підприємством.

Таблиця 2.8 – Аналіз відносних показників, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр.

Показники	Фактичне значення, тис.грн.			Відхилення					
				2018р. від 2017р.		2019р. від 2018р.		2019р. від 2017р.	
	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прибуток на поточні активи	0, 273	0, 136	0, 117	-0, 137	-50, 183	-0, 019	-13, 971	-0, 156	-57, 143
Оборотність власного капіталу	5, 612	4, 936	4, 947	-0, 676	-12, 046	0, 011	0, 223	-0, 665	-11, 849
Оборотність запасів	16, 293	21, 564	27, 78	5, 271	32, 351	6, 216	28, 826	11, 487	70, 503
Оборотність дебіторської заборгованості	10, 502	10, 086	11, 219	-0, 416	-3, 961	1, 133	11, 233	0, 717	6, 827
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2, 179	1, 905	2, 155	-0, 274	-12, 575	0, 25	13, 123	-0, 024	-1, 101
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1, 634	1, 53	1, 778	-0, 104	-6, 365	0, 248	16, 209	0, 144	8, 813
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0, 458	0, 474	0, 543	0, 016	3, 493	0, 069	14, 557	0, 085	18, 559
Чистий оборотний капітал	11049	11266, 5	13017,5	217, 5	1, 969	1751	15, 542	1968, 5	17, 816
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0, 735	0, 784	0, 655	0, 049	6, 667	-0, 129	-16, 45	-0, 08	-10, 884
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0, 639	0, 661	0, 737	0, 022	3, 443	0, 076	11, 498	0, 098	15, 336
Коефіцієнт фінансової залежності	1, 564	1, 512	1, 357	-0, 052	-3, 325	-0, 155	-10, 25	-0, 207	-13, 235
Коефіцієнт фінансового ризику	0, 564	0, 512	0, 357	-0, 052	-9, 219	-0, 155	-30, 27	-0, 207	-36, 702
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0, 541	0, 475	0, 536	-0, 066	-12, 199	0, 061	12, 842	-0, 005	-0, 924
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0, 345	0, 278	0, 304	-0, 067	-19, 42	0, 026	9, 353	-0, 041	-11, 884
Коефіцієнт фінансової стабільності	0, 957	0, 822	1, 155	-0, 075	-14, 107	0, 333	40, 511	0, 198	20, 689
Рентабельність активів	0, 273	0, 136	0, 117	-0, 137	-50, 183	-0, 019	-13, 97	-0, 156	-57, 143
Рентабельність продажу	0, 076	0, 042	0, 032	-0, 034	-44, 737	-0,01	-23, 81	-0, 044	-57, 895
Рентабельність витрат	0, 139	0, 079	0, 056	-0, 06	-43, 165	-0, 023	-29, 11	-0, 083	-59, 712
Рентабельність власного капіталу	0, 426	0, 206	0, 159	-0, 22	-51, 643	-0, 047	-22, 82	-0, 267	-62, 676
Рентабельність основної діяльності	0, 379	0, 315	0, 322	-0, 064	-16, 887	0, 007	2, 222	-0, 057	-15, 04
Рентабельність продукції	0, 105	0, 055	0, 042	-0, 05	-47, 619	-0, 013	-23, 64	-0, 063	-60
Коефіцієнт оборотності активів	3, 588	3, 265	3, 644	-0, 323	-9, 002	0, 379	11, 608	0, 056	1, 561
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10, 502	10, 086	11, 219	-0, 416	-3, 961	1, 133	11, 233	0, 717	6, 827
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості загал.	14, 291	12, 861	17, 132	-1, 43	-10, 006	4, 271	33, 209	2, 841	19, 88
Коефіцієнт оборотності запасів	22, 464	28, 349	36, 717	5, 885	26, 197	8, 368	29, 518	14, 253	63, 448
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2, 583	2, 519	2, 707	-0, 064	-2, 478	0, 188	7, 463	0, 124	4, 801

Прибуток на поточні активи, який демонструє частку прибутку ПрАТ «Володарка» на кожну вкладену гривню в активи підприємства, в 2018 р. порівняно з 2017 р. даний показник знизився на 50%, та в 2019 р. показник зменшився ще на 14% ,що свідчить про негативну віддачу прибутку з вкладених коштів в поточні активи, тобто в 2017 р. на кожну гривню вкладених коштів припадає 0,27 грн. прибутку, в 2018 р. – 0,136 грн. прибутку, а в 2019 р. – 0,117 грн., що свідчить про низький прибуток від вкладених коштів в поточні активи підприємства.

Оборотність власного капіталу ПрАТ «Володарка» демонструє рівень віддачу власного капіталу. Нажаль, його фактичне значення на ПрАТ «Володарка» має загальну негативну тенденцію, про що свідчить зменшення показника в 2018 р. порівняно з 2017 р. на 12%, що становить 0,676 розрахункових одиниць та лише незначне його збільшення у 2019 році порівняно з 2018 р. на 0,223 %, значення якого у 2019 році більше на 0,011 розрахункових одиниць.

Показник оборотності запасів, який визначає швидкість обороту запасів ПрАТ «Володарка» для забезпечення виконання завдання з продажу та реалізації готової продукції за досліджуваний період має в цілому позитивну тенденцію, про що свідчить зростання показника в 2018 р. порівняно з 2017 р. на 32%, та на 29% у 2019 р. порівняно з 2018 р. Це, в свою чергу, пояснюється збільшенням розрахункового значення протягом 2017-2019 рр. спочатку на 5,271 одиниць, а згодом на 6,216.

Проведемо аналіз ліквідності ПрАТ «Володарка». Одним з основних показників ліквідності є коефіцієнт покриття, який характеризує достатність оборотних засобів для покриття поточних боргів. Як видно з табл 2.8 коефіцієнт покриття має загальну тенденцію до зменшення, що є негативним явищем для ПрАТ «Володарка». У 2018 р. порівняні з 2017 р. коефіцієнт зменшився на близко на 13 % і на 13% зріс в 2019 р. порівняно з 2018 р. Тобто, в 2018 р. на 1грн. поточних зобов’язань припадає 1,905 грн. оборотних активів,

що на 0,274 грн. більше ніж в 2017 р. тобто на 2017 р. на 1грн. поточних зобов'язань припадає 2,179 грн. оборотних активів, та в 2019р. на 1грн. поточних зобов'язань припадає 2,155 грн. оборотних активів. Значення показника є вищим від рекомендованого, що свідчить про те, що підприємство може своєчасно ліквідувати борги.

Рекомендоване значення наступного показника – коефіцієнту швидкої ліквідності 0,6-0,8. Цей показник демонструє, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень. На ПрАТ «Володарка» 2018 рік характеризується зменшенням показника до 1,53, що є нижчим від значення показника в 2017 р. на 6%, та в 2019 р. спостерігається збільшення показника на 16%. На основі проаналізованих даних, можемо стверджувати, що ПрАТ «Володарка» розглядається як підприємство, яке здатне погасити поточні зобов'язання за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є основним критерієм платоспроможності і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. На досліджуваному підприємстві коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився в 2018 р. до позначки 0,474, та на кінець 2019 р. зріс до позначки 0,543, що більше від показника за 2017 р. на 19%, Тому ПрАТ «Володарка» характеризується готовністю швидко погасити поточні зобов'язання.

Загалом, аналізуючи показники ліквідності можна зазначити, що ПрАТ «Володарка» має достатню кількість оборотних засобів для покриття поточних боргів, може погасити поточні зобов'язання за рахунок очікуваних фінансових надходжень, готове негайно погасити поточні зобов'язання та не має проблем з реалізацією продукції.

Аналіз фінансової стійкості виявив, що для ПрАТ «Володарка» характерна тенденція до зростання коефіцієнта фінансової автономії: порівняно з 2017 р. цей показник зріс на 3,4%, і в 2018 р. становить 0,661, а в 2019 р. зріс

на 11% і становить 0,737. Тобто, підприємство у більшій мірі забезпечую активи власним капіталом, ніж запозиченим.

На ПрАТ «Володарка» відбулося значне покращення ситуації в 2018 р. щодо коефіцієнту фінансового ризику, який показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу: він зменшився на 9 % порівняно з 2017 р. і становить 0,512, а в 2019 р. зменшився порівняно з 2018 р. на 30%, що свідчить про зменшився залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто збільшення фінансової стійкості.

Величина коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Для ПрАТ «Володарка» показник в 2018 р. зменшився на 19,42%, і становить 0,278, а в 2019 р. збільшився на 9% і становить 0,304.

Наступним етапом проаналізуємо показники рентабельності. Рентабельність активів вказує на зниження ефективності використання активів ПрАТ «Володарка», так як в 2017 р. на кожну гривню вкладених активів було отримано у 2017 році — 27,3 коп. чистого прибутку, в 2018 р. – 13,6, а в 2019 р. - 11,7 коп. Загальне зменшення показника становить 57% у 2019 році порівняно з 2017 роком.

Рентабельність реалізацій демонструє доходність основної діяльності підприємства. На ПрАТ «Володарка» в порівняні з 2017 р. в 2018 р. показник зменшився на 45%, тобто з 1 грн. продажу підприємство отримує 4,2 коп. прибутку. В 2019 р. показник зменшився на 24%, тобто з 1 грн. продажу підприємство отримує 3,2 коп. прибутку.

Рентабельність власного капіталу вказує на віддачу на вкладений власний капітал, її максимізація є головним завданням будь-якого підприємства. Проте цей показник зменшився в 2019 р. на 23%, і на кожну гривню вкладеного капіталу ПрАТ «Володарка» отримує 15,9 коп. прибутку, у попередньому році

значення показника теж знизилось на 52%, що становило 20,6 коп. прибутку на кожну гривню вкладеного власного капіталу.

Як бачимо, на ПрАТ «Володарка» спостерігається зниження усіх показників рентабельності, що свідчить про зменшення ефективності вкладання власних коштів в підприємство та є однозначно негативним явищем..

Аналіз показників ділової активності розпочнемо з коефіцієнту оборотності активів, який характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. В 2017 р. ПрАТ «Володарка» отримало 3,588 коп. чистого прибутку на 1 грн. вкладену в оборотні активи підприємства, та в 2018 р. – 3,265, і в 2019 р. – 3,644. Незважаючи на хвилеподібні значення показника у загальному відбулося збільшення коефіцієнта на 2%, що є позитивним для підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має загальну тенденцію до зростання, і хоча в 2018 р. порівняно з 2017 р. відбулося зниження на 4%, проте в 2019 р. прослідковується зростання оборотності на цілих 11%, а це 1,133 обороти в рік, що має позитивний вплив на діяльність ПрАТ «Володарка».

На досліджуваному підприємстві швидкість обігу кредиторської заборгованості зменшилася в 2018 р. порівняно з 2017 р. на 10%,, але в 2019 році показник зріс на 33%, що в результаті призвело до зростання оборотності кредиторської заборгованості протягом трьох років на 20%.

На ПрАТ «Володарка» коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) зменшився в 2018 р. порівняно з 2017 р. на 2,5%, що є негативним, оскільки це вказує на зменшилася ефективності використання основних засобів. У в 2019 р. цей показник зріс і склав 7%. Це і дозволяє підсумувати, що ефективність управління основними засобами в компанії в загальному зросла.

Значення показника фондовіддачі свідчить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів

вкладену в основні засоби. Так, у 2017 році ПрАТ «Володарка» було вироблено продукції на суму 2,58 гривні на кожну використану гривню основних засобів, у 2018 році — 2,519 та у 2019 році — 2,707 грн.

2.3. Оцінювання ефективності управління розвитком підприємства

Для оцінювання ефективності системи управління у стратегічному розрізі визначимо коефіцієнт розвитку ПрАТ «Володарка», який включає чотири групи критеріїв, зокрема групу показників, які характеризують ефективність виробничої діяльності, групу показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, групу показників ефективності управління збутом та просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання, а також групу показників конкурентоспроможності товару, що характеризують здатність товару задовольняти потреби споживачів відносно до його призначення за ціною та якістю. Показники конкурентоспроможності товару ми оцінимо за допомогою методом експертних оцінок.

Частина зазначених показників була розрахована нами в підрозділі 2.2 (див. табл. 2.7, 2.8.). Нижче наведемо обчислення тих показників які, ще не були розраховані, методика розрахунку яких узагальнено у табл. 2.8

Таблиця 2.9 – Методика обчислення додаткових показників коефіцієнту розвитку

Показник	Алгоритм обчислення	Рекомендована динаміка
Витрати на одиницю продукції	(Собівартість реалізованої продукції + адміністративні витрати +витрати на збут +інші операційні витрати) / чистий дохід (виручка) від реалізації	Зменшення
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	(середньорічні сума готової продукції і товарів)/ чистий дохід (виручка) від реалізації	Зменшення
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Обсяг виробленої продукції / загальну потужність	Збільшення
Коефіцієнт ефективності реклами	чистий дохід (виручка) від реалізації / витрати на рекламу	Збільшення

Витрати на одиницю продукції (В) за досліджуваний період склали:

$$2017\text{р.: Воп} = \frac{115705}{114824} = 1{,}008,$$

$$2018\text{р.: Воп} = \frac{131581}{132150} = 0{,}996,$$

$$2019\text{р.: Воп} = \frac{154022}{155972} = 0{,}987.$$

Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ) по роках досліджуваного періоду складав

$$2017\text{р.: КЗ} = \frac{1832}{114824} = 0{,}016,$$

$$2018\text{р.: КЗ} = \frac{1129}{132150} = 0{,}009,$$

$$2019\text{р.: КЗ} = \frac{498{,}5}{155972} = 0{,}003.$$

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ВП) становить 100 % щороку за даними сайту [74].

Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР) за 2017-2019 рр:

$$2017\text{р.}= KP = \frac{114824}{3451} = 33{,}27$$

$$2018\text{р.}= KP = \frac{132150}{3597} = 36{,}75$$

$$2019\text{р.}= KP = \frac{155972}{4020} = 38{,}79$$

Методику та результати розрахунку складових елементів коефіцієнта розвитку ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр зведемо до таблиці 2.9.

Як бачимо, коефіцієнт розвитку стабільно зростає. Це вказує на зростання ефективності системи управління ПрАТ «Володарка». Так у 2018 році цей показник склав 4,49 пункти, що на 0,357 пункти або 8,6% є більшим за відповідне значення попереднього року. У 2019 році випередження рівня коефіцієнта розвитку порівняно із значенням 2018 року становить 0,551 пункт або 12,3%.

Наступним етапом комплексного оцінювання ефективності системи управління розвитком нами проведено діагностику за допомогою єдиного критерію – критерію стійкості функціонування підприємства щодо

поставленої мети (стратегічної стійкості), що характеризує здатність підприємства досягати цілей функціонування

Таблиця 2.9 - Розрахунок коефіцієнта розвитку ПрАТ «Володарка» за 2017-2019рр. [74]

Критерії стійкості	Роки		
	2017р.	2018р.	2019р.
Ефективність виробничої діяльності підприємства ВД = 0,31*В+0,19*Ф+0,4*РП+0,1*ПП Де В - витрати на одиницю продукції, Ф – фондовіддача; РП - рентабельність продукції ПП - продуктивність праці	14, 322	16, 122	19, 405
Фінансове положення підприємства ФП = 0,29*КА+0,2*КП+0,36*КЛ+0,15*КО КА - коефіцієнт автономії КП – коефіцієнт платоспроможності КЛ коефіцієнт абсолютної ліквідності КО – коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1, 629	1, 579	1, 804
Ефективність організації збуту та просування товару ЕЗ = 0,37*РР+0,29*КЗ+0,21*ВП+0,13*КР РР - рентабельність реалізації (РР) КЗ - коефіцієнт затовареністю готовою продукцією ВП - коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, КР - коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	4,568	5,006	5,041
Конкурентоспроможність товару Метод експертних оцінок	1,4	1,4	1,2
Коефіцієнт стійкості КС = 0,15*ВД+0,29*ФП+0,23*КЗ+0,33*КТ	4,133	4,490	5,041

Оцінка ефективності управління розвитком була проведене за такою послідовністю :

1. Визначили показники розвитку ПрАТ «Володарка» за фінансовою, виробничою, маркетинговою та управлінською підсистемами.

2. Визначили максимальне a_{ij}^{max} та мінімальне a_{ij}^{min} значення кожного показника підсистем.

3. Класифікували показники на «стимулятори» і «дестимулятори».

4. Визначили інтервальні діапазони динамічного, стабільного, прийнятного, нестійкого та кризового рівня стійкості..

5. Визначили загальний рівень управління розвитком ПрАТ «Володарка» через підрахунок відповідних показників за чотирма підсистемами.

Нам ще необхідно провести обчислення таких показників, як

- коефіцієнт зносу:

$$2017\text{р. } K_{зн} = \frac{34764}{49655} = 0{,}70$$

$$2018\text{р. } K_{зн} = \frac{38055}{55227} = 0{,}689$$

$$2019\text{р. } K_{зн} = \frac{40931}{60015} = 0{,}682$$

- коефіцієнт придатності

$$2017\text{р. } K_{пр} = \frac{49655 - 34764}{49655} = 0{,}300$$

$$2018\text{р. } K_{пр} = \frac{55227 - 38055}{55227} = 0{,}311$$

$$2019\text{р. } K_{пр} = \frac{60015 - 40931}{60015} = 0{,}318$$

Динаміку реалізації та динаміку виробництва ПрАТ «Володарка» відобразимо в таблиці 2.10 і 2.11

Таблиця 2.10 - Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції.

Види продукції	2017 рік				2018 рік				2019 рік			
	Обсяг виробництва		Обсяг реалізованої продукції		Обсяг виробництва		Обсяг реалізованої продукції		Обсяг виробництва		Обсяг реалізованої продукції	
	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)
Костюми чоловічі	43700 шт	19397,3	41009 шт	19042,5	44300 шт	18169,6	40633 шт	18058	21200 шт	7349,5	19444 шт	7116,8
Піджаки чоловічі	115400 шт	53582,7	99935 шт	53401	96100 шт	4004,1	89242 шт	41894,4	121800 шт	45882,6	121146 шт	45335,8
Брюки чоловічі	142900 шт	17055,8	133065 шт	16851	132200 шт	13961,3	130148 шт	14746,1	153300 шт	14647,5	157714шт	14879,8
Брюки жіночі	31000 шт	19157,7	30118 шт	20185,5	21500 шт	2461,5	21200 шт	2494,9	85400 шт	8388,9	87085 шт	8486,4
Куртка чоловіча	-	-	-	-	32500 шт	20708,3	31407 шт	20328,8	5200 шт	1823,4	5569 шт	3306
Пальто чоловіче	57800 шт	41302,5	56993 шт	42550,7	48600 шт	30153,1	46071 шт	30579	52300 шт	30876,3	52354 шт	32035,4
Жилети	3300 шт	816,0	4631 шт	1113,7	10500 шт	2567,9	8154 шт	2203,4	7400 шт	1374,1	7345 шт	1326,4
РАЗОМ		151312,0	0	153144,4		92025,8		130304,6		110342,3		112486,6

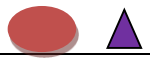
Таблиця 2.11 - Динаміка реалізації та динаміка виробництва продукції на ПрАТ «Володарка» за період 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення значень			
	2017р.	2018р.	2019р.	2018р. від 2017р.		2019р. від 2018р.	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Обсяг реалізації продукції, тис. грн..	112486,6	130304,6	153144,4	17818	15,84	22839,8	17,53
Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	110342,3	92025,8	151312	-18316,5	-16,60	59286,2	64,42

Кадрову підсистему було проаналізовано відповідно доступним даним у засобах масової інформації щодо ПрАТ «Володарка».

Більш наочно результати відповідних розрахунків видно у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12– Визначення загального рівня стійкості досягнення мети ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр.

Показники розвитку	Рівень стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
1. Фінансова підсистема					
1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності					
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності					
1.3. Коефіцієнт покриття					
1.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу					
1.5. Коефіцієнт автономії					
2. Виробнича підсистема					
2.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей					
2.2. Коефіцієнт зносу					
2.3. Коефіцієнт придатності					

Продовження табл 2.12

Показники розвитку	Рівень стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
2.4. Динаміка виробництва					
3. Маркетингова підсистема					
3.1. Коефіцієнт ефективності реклами					
3.2. Коефіцієнт затовареності					
3.3. Динаміка реалізації					
3.4. Рентабельність реалізації					
4. Кадрова підсистема					
4.1. Коефіцієнт відпочинку					
4.2. Коефіцієнт захворюваності					
4.4. Коефіцієнт плинності					

*

- 2017р.

- 2018р.

- 2019р.

2.4 Висновки до другого розділу

Отже, у прикладному розділі магістерської кваліфікаційної роботи нами було виявлені негативні фактори стану галузі легкої промисловості, які, відповідно, зумовлюють стан та динаміку підприємств цієї галузі.

Підприємство, яке було обрано за досліджуване, ПрАТ «Володарка». Воно займається пошиттям та реалізацією чоловічих костюмів, чоловічих піджаків і курток, чоловічих і жіночих брюк та пальт. Поточна стратегія ПрАТ «Володарка» спрямована на формування конкурентних переваг продукції підприємства. Наразі перспективним планом розвитку підприємства є: збільшення обсягів виробництва на внутрішньому ринку та на експорт.

Проведений аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства виявив, що ПрАТ «Володарка» має достатньо суму оборотних засобів для покриття поточних боргів, а отже може погасити поточні зобов'язання за рахунок очікуваних фінансових надходжень та готове негайно погасити поточні зобов'язання. Також ПрАТ «Володарка» продовжує зміцнювати фінансову автономію (частка власного капіталу у 2019 році склала майже 74% від загальних джерел фінансування). Однак, при цьому показники рентабельності виявили зменшення ефективності вкладання власних коштів в підприємство.

Також була проведена комплексна оцінка ефективності системи управління розвитком підприємства на основі двох компонентів: визначення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства та оцінки ефективності на основі розвитку щодо мети, відповідно якої визначено, що показники фінансової, виробничої, кадрової підсистем поступово зростають, стабілізуючи ефективність системи стратегічного управління підприємством.

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»

3.1 Обґрунтування набору факторів комплексного оцінювання ефективності управління розвитком підприємства

Огляд теоретичних джерел та проведений прикладний аналіз підтвердив односторонній характер оцінювання засобами виключно аналізу показників внутрішнього стану, що унеможливлює формування однозначного та об’єктивного висновку про ефективність чи неефективність управління розвитком досліджуваного підприємства. Так, при дотримані поширеного підходу і використанні виключно засобів аналізу фінансового стану ігнорується оцінка ефективності персоналу управління, його організаційної структури та корпоративної культури, а також оцінка ефективності управління маркетинговою та інвестиційною діяльністю підприємства. В зв’язку з цим нами пропонується для ПрАТ «Володарка» використати методику комплексного оцінювання ефективності управління підприємством, обґрунтовану Л.М. Христенко [74] та адаптованою нами з метою спрощення оцінювання ефективності управління підприємством в цілому. Дана методика базується на системному підході та є універсальною. Об’єктивність такого оцінювання забезпечується визначенням основних факторів (чинників) оцінювання ефективності управління підприємством.

Визначення чинників комплексної оцінки ефективності управління розвитком підприємства та формування загальної схеми процедури комплексного оцінювання дає змогу нам визначити основні етапи комплексного оцінювання:

1) визначення складових оцінювання ефективності управління за напрямами оцінки внутрішньої та зовнішньої ефективності управління;

2) визначення комплексу показників за виділеними складовими оцінки;

3) визначення окремих показників оцінювання ефективності управління підприємством;

4) приведення визначених показників оцінки ефективності до єдиної бази виміру;

5) оцінювання ефективності управління за критеріями відповідно до напрямів;

6) визначення внутрішньої та зовнішньої ефективності управління підприємством;

7) узагальнення оцінки ефективності управління підприємством.

Розпочнемо з першого етапу. Значна частка дослідників цього питання визначають, що внутрішнє середовище являє собою сукупність внутрішніх чинників (внутрішніх змінних), які безпосередньо впливають на функціонування підприємства [75,76]. Проте, проведене дослідження факторів, виділених різними вченими-економістами [74-76] виявило, що наразі жодна з наведених класифікацій чинників внутрішнього середовища не є повною. А тому, поєднаємо підходи окремих авторів та спробуємо виділити напрями групування чинників ефективності управління, зокрема цільового, організаційного, кадрового, культурного, виробничого, фінансового та маркетингового. До виділених напрямів, на нашу дуку, обов’язково необхідно додати інвестиційний та інноваційний напрями, що дозволить найповніше визначити внутрішню ефективність управління.

В контексті цільового напряму для ПрАТ «Володарка» обов’язковим є врахування того, що підприємство слід розглядати як засіб досягнення цілей, під якими розуміють кінцевий стан або очікуваний результат діяльності підприємства. Тому факторами ефективності управління можуть виступати:

- реальність цілей у розрізі фактичний та потенційних можливостей підприємства;

- досяжність цілей у розрізі якості персоналу підприємства;

- конкретність цілей і розуміння всіма членами колективу;

- гнучкість цілей та їх адаптивна здатність;

- взаємо узгодженість цілей між собою;

- ступінь організації процесу планування та передачі встановлених цілей;

- демократичність встановлення цілей;

- відсутність опору персоналу в процесі досягнення цілей;

- якість зворотного зв’язку в процесі досягнення цілей.

Організаційний напрям залежить від організаційної структури, норм, правил, процедур, розподілу прав і відповідальності, ієрархії підпорядкованості тощо. До факторів, що його характеризують можна віднести:

- відповідність організаційної структури (розмірам підприємства та диверсифікації його діяльності);

- зв’язки координації, спеціалізації та субординації на підприємстві;

- оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління;

- установлений діапазон керованості та контролю, та дотримання його норм;

- існуюча система розподілу прав та відповідальності;

- співвідношення централізації та децентралізації;

- оптимальність рівня формалізації діяльності.

В контексті кадрового напряму ПрАТ «Володарка» , слід враховувати, що його персонал є найважливішим елементом внутрішнього середовища. Тому чинниками ефективності управління кадрового напряму можуть стати:

- кадровий склад у розрізі якісної та кількісної укомплектованості;
- наявність працівників, які мають певний стаж роботи;
- вікова структура персоналу підприємства;
- продуктивність праці на підприємстві;
- плинність кадрів на підприємства;
- ступінь використання робочого часу;
- рівень оплати праці на підприємстві.

Культурний напрям оцінювання ефективності визначається

організаційною культурою, яка є системою колективних цінностей, переконань, очікувань, зразків поведінки членів підприємства, що визначають внутрішню взаємодію персоналу. Тому до чинників ефективності управління за цим напрямом відносять:

- рівень організації трудової діяльності підрозділів управління персоналом та підприємства в цілому;

- стан трудової дисципліни;

- рівень безпеки та охорони праці на підприємстві;

- рівень задоволеності умовами праці та організацією робочих місць;

- рівень соціального розвитку та соціального захисту працівників;

- стан соціально-психологічного клімату в колективі;

- прийняті в організації норми поведінки працівників;

- існування системи врахування інтересів.

Виробничий напрям оцінювання ефективності управління можна оцінити за допомогою таких показників:

- рівень фондовіддачі та матеріаловіддачі виробничого процесу;

- якість продукції та рівень сертифікованості продукції;

- рівень забезпечення основними засобами, які відповідають сучасним вимогам;

- рівень фізичного і морального зносу потужностей підприємства;

- рівень оборотності виробничих запасів та готової продукції.

При дослідженні маркетингової діяльності ПрАТ «Володарка» необхідно оцінити наступні фактори:

- конкурентоспроможність підприємства;

-конкурентоспроможність продукції підприємства;

- динаміка обсягів реалізації продукції, у т.ч. на експорт;

- рентабельності реалізації;

- оборотність готової продукції;

- ефективність маркетингових витрат;

- ефективність рекламної діяльності;

- рівень задоволеності клієнтів.

Оцінка ефективності інвестиційної діяльності може базуватись на таких чинниках:

- наявність фінансових і реальних інвестицій та джерела їх фінансування;

- наявність короткострокових та довгострокових фінансових інвестицій;

- забезпечення необоротних активів власним капіталом;

- ступінь забезпеченості оборотними та необоротними активами;

- оборотність оборотних активів.

Інноваційний напрям характеризується такими чинниками внутрішнього середовища:

- наявність інновацій на виробництві;

- наявність інновацій у маркетингу;

- наявність інновацій у персонал.

Комплексно оцінювати ефективність управління можна тільки тоді, коли підприємство досягає встановлених результатів, не вступаючи в суперечність із зовнішнім середовищем, а тому ключові чинники ефективності управління перебувають не тільки у внутрішній сфері, а і у зовнішній, де підприємство одержує всі види ресурсів, включаючи інформацію. Всі дослідники даного питання зазначають обов’язкове виділення чинників зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, а також контрольованих і неконтрольованих чинників.

Досліджуючи наповнення групи чинників узагальнимо суб’єктів зовнішнього середовища: інвестори, постачальники, споживачі, органи, що регламентують та конкуренти. З цих міркувань, визначення факторів, що впливають на ефективність управління через зовнішнє середовище пропонуємо проводити в декілька етапів.

1. Оцінювання збалансованості інтересів між інвесторами та підприємством за допомогою таких факторів: гудвіл підприємства; - кредитний рейтинг підприємства; задоволеність базою даних про існуючих і

потенційних інвесторів; наявність спеціальних засобів комунікації в роботі (спеціальні телефонні лінії, канали Internet); задоволеність ступенем ротації інвесторів; приріст вкладеного капіталу; виплата процентів і дивідендів; доступність інформації про діяльність підприємства; рівень довіри до керівництва підприємства; стійкість ділових стосунків з інвесторами; забезпеченість інвестиційним капіталом для здійснення діяльності підприємства.

2. Оцінювання збалансованості інтересів між постачальниками та підприємством за допомогою таких факторів: ділова репутації підприємства; рівень довіри до постачальників (до підприємства); задоволеність базою даних про існуючих і потенційних постачальників; оперативність надходження інформації про/від постачальників; задоволеність спеціальними засобами комунікації в роботі з постачальниками; швидкість та надійність поставок матеріальних ресурсів та послуг, рівень їх якості та цін; наявність систем знижок і відстрочення оплати; рівень довгострокових стосунків з постачальниками.

3. Оцінювання збалансованості інтересів між органами, що регламентують, та підприємством за допомогою таких факторів: дотриманням чинних вимог законів і законодавчих актів; достовірність звітності про діяльність підприємства і податки; своєчасність оплати податків та зборів; відсутність негативного впливу органів влади на діяльність підприємства; рівень задоволеності стабільністю та ясністю нормативної бази, яка регламентує діяльність підприємства; рівень задоволеності високим рівнем компетенції апарату чиновників; наявність джерел бюджетного фінансування в діяльності підприємства.

4. Оцінювання збалансованості інтересів між споживачами та підприємством передбачає розгляд таких факторів: рівень ділової репутації підприємства; швидкість та надійність поставки продукції; задоволеність якістю продукції, товарів і послуг; рівень задоволеності системою знижок і відстрочення оплати; тривалість відносин зі споживачами; своєчасність

оплати за продукцію; рівень задоволеності цінами на продукцію, товари, послуги.

5. Оцінювання збалансованості інтересів між конкурентами та підприємством базується на чинниках: рівень задоволеності оперативністю реакції підприємства на появу нової продукції на ринку; рівень задоволеності базою даних про конкурентів підприємства; задоволеність рівнем корисності та достовірності інформації про конкурентів; задоволеність результатами роботи щодо створення бренду торговельної марки або конкретного виду продукції; можливість отримання вигоди від витрат на дослідження стану конкуренції; можливість проведення періодичної оцінки стану конкурентів.

Основною метою проведення оцінки є отримання об’єктивної інформації про реальний стан ефективності управління на підприємстві й розробка на цій основі якісних рішень щодо вибору напряму вдосконалення управління на підприємстві, напряму стратегічного розвитку підприємства.

Саме охоплення такого комплексу факторів (рис. 3.1) є основою для прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління підприємством, адже це визначає перспективи розвитку підприємства на майбутні періоди, в той час як детальність методики оцінки ефективності управління дозволяє встановити послідовність таких необхідних змін, скоригувати тактичні та стратегічні плани діяльності підприємства.

З рис. 3.1 видно, що для цілей проведення оцінки ефективності управління, насамперед, необхідно виділити фактори, які впливають на ефективність управління. Враховуючи те, що різними авторами пропонуються різні підходи до визначення чинників ефективності управління, на нашу думку, доречним є встановлення найбільш повної та детальної структури чинників, які впливають на ефективність управління.

Рисунок 3.1 - Залежність характеристик існування системи управління від чинників, які впливають на ефективність управління

На наступному етапі оцінювання ефективності управління обов’язковим є конкретизація складу показників відповідно до виділених напрямів. Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством у розрізі складників оцінки й алгоритм їх розрахунку подано в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Склад та алгоритм розрахунку показників оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством

Назва показника	Алгоритм розрахунку
1	2
Показники для оцінки ефективності організаційної структури управління	
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління вищої ланки	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання питомої ваги підрозділів апарату вищої ланки управління
Показник співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління середньої ланки	Темп зростання прибутку від операційної діяльності / Темп зростання питомої ваги підрозділів апарату середньої ланки управління
Показник співвідношення темпів зростання валового прибутку та темпів зростання питомої ваги підрозділів апарату управління нижчої ланки	Темп зростання валового прибутку / Темп зростання питомої ваги підрозділів апарату нижчої ланки управління
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання Показника структурної централізації. Показник структурної централізації = Кількість структурних підрозділів, якими керують з єдиного центру / Загальна кількість структурних підрозділів підприємства
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання кількісної централізації	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання Показника кількісної централізації. Показник кількісної централізації = Кількість персоналу, яким керують з єдиного центру / Середньооблікова чисельність працівників
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання Показника централізації управління. Показник централізації управління = Кількість персоналу центрального управління / Середньооблікова чисельність персоналу апарату управління
Показник відповідності посаді	Чисельність персоналу апарату управління, яка відповідає посаді за результатами атестації (осіб) / Середньооблікова чисельність персоналу апарату управління
Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	
Показник фондовіддачі основних засобів операційної діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн) / Залишкова вартість основних засобів операційної діяльності (тис. грн)
Показник оновлення основних засобів операційної діяльності	Вартість основних засобів операційної діяльності, які отримано в звітному періоді (тис. грн) / Вартість основних засобів операційної діяльності , які вибули в звітному періоді (тис. грн)
Показник фізичного зносу основних засобів операційної діяльності	Сума зносу основних засобів операційної діяльності (тис. грн) / Первинна вартість основних засобів операційної діяльності (тис. грн)
Показник матеріаловіддачі операційної діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн) / Сума матеріальних витрат звітного періоду (тис. грн)
Показник оборотності виробничих запасів	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн) / Вартість виробничих запасів (тис. грн)
Рентабельність матеріальних витрат	Валовий прибуток операційної діяльності (тис. грн) / Сума матеріальних витрат звітного періоду (тис. грн)
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання матеріальних витрат	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання матеріальних витрат
Показник оборотності незавершеного виробництва	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн) / Вартість незавершеного виробництва (тис. грн)

Продовження табл. 3.1

1	2
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання операційних витрат	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання операційних
Рентабельність витрат операційної діяльності	Валовий прибуток операційної діяльності (тис. грн) / Загальна сума операційних витрат (тис. грн)
Оцінка ефективності управління персоналом	
Оцінка ефективності управління персоналом	Середньомісячна заробітна плата (грн) / Рівень реальної заробітної плати за видом промислової діяльності (грн)
Показник сталості персоналу підприємства	Кількість працівників , які працювали весь рік (осіб) / Чисельність персоналу на початок періоду (осіб)
Показник плинності персоналу підприємства	Кількість звільненого персоналу за звітний період (осіб) / Середньооблікова чисельність персоналу (осіб)
Показник заміщення персоналу підприємства	Кількість прийнятого персоналу за звітний період (осіб) / Кількість звільненого персоналу за звітний період (осіб)
Коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати за видом промислової діяльності	Середньомісячна заробітна плата (грн) / Рівень реальної заробітної плати за видом промислової діяльності (грн)
Коефіцієнт використання робочого часу	Фактичний фонд робочого часу (години) / Плановий фонд робочого часу (години)
Питома вага втрат робочого часу без поважних причин	Втрати робочого часу без поважних причин (годин) / Загальна сума втрат робочого часу (годин)
Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	
Показник фінансової незалежності	Сума власного капіталу підприємства (тис. грн) / Загальна сума капіталу підприємства (тис. грн)
Показник фінансового ризику	(Сума довгострокового запозиченого капіталу + Поточні зобов’язання підприємства (тис. грн) / Сума власного капіталу підприємства (тис. грн)
Показник забезпеченості оборотними засобами	Вартість оборотних активів підприємства (тис. грн) / Загальна сума капіталу підприємства (тис. грн)
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток звичайної діяльності (тис. грн) / Сума власного капіталу підприємства (тис. грн)
Показник абсолютної ліквідності	Сума залишку коштів та їх еквівалентів (тис. грн) / Сума поточних зобов’язань підприємства (тис. грн)
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Сума дебіторської заборгованості (тис. грн) / Сума кредиторської заборгованості (тис. грн)
Показник інкасації дебіторської заборгованості	Сума чистого доходу від реалізації (тис. грн) / Середньорічна сума дебіторської заборгованості (тис. грн)
Показник оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг) (тис. грн) / Сума кредиторської заборгованості (тис. грн)
Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	
Показник ринкової частки продукції підприємства на національному ринку	Сума чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн) / Обсяг реалізації аналогічної продукції (товарів, робіт, послуг) на національному ринку (тис. грн)
Показник еластичності попиту на продукцію	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Середній Показник зміни ціни за основним видом продукції (товарів, робіт, послуг)
Показник зміни обсягу реалізації продукції	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) звітного періоду (тис. грн) / Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) попереднього періоду (тис. грн)
Рентабельність продажу	Прибуток від операційної діяльності (тис. грн) / Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн)

Продовження табл. 3.1

1	2
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
Показник оборотності готової продукції та товарів	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн) / (Вартість залишку готової продукції + Вартість залишку товарів) (тис. грн)
Показник окупності витрат у маркетингову діяльність	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання суми витрат на маркетингову діяльність
Питома вага суми штрафів за несвоєчасне відвантаження продукції в загальній сумі штрафних санкцій	Сума штрафів за несвоєчасне відвантаження продукції (тис. грн) / Загальна сума штрафів підприємства за звітний період (тис. грн)
Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства	
Показник реальної вартості майна	(Залишкова вартість основних засобів + Вартість виробничих запасів + Вартість незавершеного виробництва + Вартість готової продукції + Вартість товарів) (тис. грн) / Загальна вартість активів (тис. грн)
Показник забезпеченості необоротних активів власним капіталом	Сума власних джерел фінансування (тис. грн) / Вартість необоротних активів (тис. грн)
Показник забезпеченості власними оборотними засобами	(Сума власних джерел фінансування – Вартість необоротних активів) / (Вартість виробничих запасів + Вартість незавершеного виробництва + Вартість готової продукції + Вартість товарів) (тис. грн)
Показник маневреності	(Сума власних джерел фінансування – Вартість необоротних активів) (тис. грн) / Сума власних джерел фінансування (тис. грн)
Рентабельність інвестицій у необоротні активи	Чистий прибуток операційної діяльності (тис. грн) / Вартість необоротних активів підприємства (тис. грн)
Рентабельність інвестицій в оборотні активи	Чистий прибуток операційної діяльності (тис. грн) / Вартість оборотних активів підприємства (тис. грн)
Рентабельність фінансових інвестицій	Дохід від фінансових інвестицій (тис. грн) / (Сума довгострокових фінансових інвестицій + Сума поточних фінансових інвестицій) (тис. грн)
Рентабельність інвестованого в підприємство капіталу	Чисти прибуток звичайної діяльності (тис. грн) / (Вартість реалізованих інвестиційних цінних паперів + Вартість реалізованих боргових цінних паперів) (тис. грн)
Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	
Показник зростання суми витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції	Сума витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції (товарів, робіт, послуг) звітного періоду (тис. грн) / Сума витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції (товарів, робіт, послуг) попереднього періоду (тис. грн)
Показник зростання інвестицій на модернізацію та реконструкцію основних засобів	Сума капітальних витрат на реконструкцію та модернізацію основних засобів звітного періоду (тис. грн) / Сума капітальних витрат на реконструкцію та модернізацію основних засобів попереднього періоду (тис. грн)
Питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів	Вартість високотехнічного обладнання (тис. грн) / Первинна вартість основних засобів операційної діяльності (тис, грн.)
Показник співвідношення темпів зростання валового прибутку та темпів зростання витрат на інновації у виробництво	Темп зростання валового прибутку операційної діяльності / Темп зростання суми витрат на інновації у виробництво

Продовження табл. 3.1

1	2
Показник співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг	Темп зростання прибутку від операційної діяльності / Темп зростання суми витрат на інновації в маркетинг
Показник зростання авторських і суміжних з ними прав	Сума авторських і суміжними з ними прав звітного періоду (тис. грн) / Сума авторських і суміжних з ними прав попереднього періоду (тис. грн)
Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію в звітному періоді (осіб) / Середньооблікова чисельність персоналу підприємства (осіб)
Показник зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Сума витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу в звітному періоді (тис. грн) / Сума витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу за попередній період (тис. грн)

Третій етап процедури комплексного оцінювання полягає в розрахунку показників ефективності управління підприємством. При чому кількісні показники визначаються шляхом розрахунку з використанням первинної та вторинної інформації, а якісні - шляхом експертних оцінок та опитування. Слід зауважити, що усі показники, можна поділити на

- показники-стимулянти, значення яких пропорційно впливає на рівень ефективності управління підприємством, тобто чим вищим є значення показника, тим більш високим є рівень ефективності управління підприємством;

- показники-дестимулянти, значення яких впливають обернених чином: чим вищим є значення показника, тим нижчим є рівень ефективності управління;

- показники діапазону, які характеризуються наявністю певного діапазону граничних значень.

Оцінювання ефективності управління за організаційним напрямом проводить за допомогою опитування працівників підприємства щодо стану окремих елементів організаційної культури за п’ятибальною шкалою. Приклад такої анкети наведено в Додатку В. Також з використанням експертних оцінок нами пропонується визначати показники оцінювання зовнішньої ефективності управління.

Четвертим етапом оцінювання є приведення значень показників до єдиної бази виміру за допомогою бальної системи оцінювання, алгоритм якого наведено додатку Г.

На п’ятому етапі нами визначено загальну кількість балів за складниками оцінювання шляхом розрахунку середньоарифметичного значення.

На шостому етапі процедури комплексного оцінювання встановлено загальний підсумковий результат внутрішньої та зовнішньої ефективності управління підприємства, а на останньому - загальний підсумковий результат оцінювання ефективності управління на основі збалансованого взаємозв’язку внутрішньої та зовнішньої ефективності.

Для підсумкового результату оцінювання ефективності управління підприємством розраховано комплексний показник ефективності управління за формулою (3.1):

$$W = f(P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6, P_7, P_8), \quad (3.1)$$

де P_i – загальний бал оцінки ефективності управління персоналом підприємства, організаційної структури управління, організаційної культури, маркетинговою діяльністю, інвестиційною діяльністю, фінансовою діяльністю, операційною діяльністю, інноваційною діяльністю, відповідно.

Дотримуючись вказаної процедури отримали такі результати.

Для оцінювання ефективності організаційної культури нами було опитано 12 осіб за рівнями управління: 4 особи вищого рівня управління (директор, 2 заступники директора та начальник підрозділу), 4 особи середньої ланки управління (2 начальники відділів, 2 їх заступники) та 4 особи нижчої ланки управління (3 бригад, 1 заступник бригадира). Результати оцінки ефективності організаційної культури подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Сума балів для оцінки ефективності організаційної культури

Сума балів для оцінки ефективності організаційної культури	ПрАТ «Володарка»
Рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом	58
Рівень стану трудової дисципліни	60
Рівень задоволеності організацією робочих місць	80
Рівень задоволеності умовами праці	60
Рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі	87
Рівень задоволеності членством у колективі	63
Рівень задоволеності прийнятими в організації нормами поведінки працівників	66
Рівень безпеки та охорони праці	79
Рівень задоволеності працівників результатами своєї праці	90
Значення особистості керівника для діяльності організації в цілому	77
Рівень урахування в увагу інтересів працівників при керуванні організацією (за допомогою проведення зборів, конференцій, опитувань)	52
Рівень умов соціального розвитку та соціального захисту працівників підприємства	71
Середня сума балів за напрямом оцінювання	70

Далі, було визначено показники оцінювання управління операційною діяльністю, результати оцінювання яких зведено до табл. 3.3.

Результати оцінки ефективності управління персоналом та управління фінансовою діяльністю зведено відповідно у табл. 3.4 і 3.5.

Таблиця 3.3 - Сума балів для оцінки ефективності управління операційною діяльністю

Сума балів для оцінки ефективності управління операційною діяльністю	ПрАТ «Володарка»
Показник фондовіддачі основних засобів операційної діяльності	58
Показник оновлення основних засобів операційної діяльності	60
Показник фізичного зносу основних засобів операційної діяльності	56
Показник матеріаловіддачі операційної діяльності	60
Показник оборотності виробничих запасів	87
Рентабельність матеріальних витрат	63
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання матеріальних витрат	66
Показник використання виробничих потужностей	79
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання операційних витрат	90
Рентабельність витрат операційної діяльності	77
Середня сума балів за напрямом оцінки	70

Таблиця 3.4 - Сума балів для оцінки ефективності управління персоналом

Сума балів для оцінки ефективності управління персоналом	ПрАТ «Володарка»
Показник сталості персоналу підприємства	77
Показник плинності персоналу підприємства	37
Показник заміщення персоналу підприємства	80
Показник використання робочого часу	68
Питома вага втрати робочого часу без поважних причин	100
Показник відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати за видом промислової діяльності	75
Середня сума балів за напрямом оцінки	73

Таблиця 3.5 - Сума балів для оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю

Сума балів для оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю	ПрАТ «Володарка»
Показник фінансової незалежності	85
Показник фінансового ризику	56
Показник забезпеченості оборотними засобами	74
Рентабельність власного капіталу	0
Показник абсолютної ліквідності	46
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	75
Показник інкасації дебіторської заборгованості	79
Показник оборотності кредиторської заборгованості	95
Середня сума балів за напрямом оцінки	64

Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю та управління інвестиційною діяльністю зведено до табл. 3.6 та табл. 3.7, відповідно

Таблиця 3.6 - Сума балів для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю

Сума балів для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю	ПрАТ «Володарка»
Показник ринкової частки продукції підприємства на національному ринку	100
Показник еластичності попиту на продукцію	50
Показник зміни обсягу реалізації продукції	75
Показник рентабельності продажу	12
Показник співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції	100
Показник оборотності готової продукції та товарів	35
Питома вага суми штрафів за несвоєчасне відвантаження продукції в загальній сумі штрафних санкцій	100
Середня сума балів за напрямом оцінки	67

Таблиця 3.7 - Сума балів для оцінки ефективності управління інвестиційною діяльністю

Сума балів для оцінки ефективності управління інвестиційною діяльністю	ПрАТ «Володарка»
Показник реальної вартості майна	100
Показник забезпеченості необоротних активів власним капіталом	80
Показник забезпеченості власними оборотними засобами	75
Показник маневреності	36
Рентабельність інвестицій у необоротні активи	86
Рентабельність інвестицій в оборотні активи	73
Рентабельність фінансових інвестицій	25
Рентабельність інвестованого капіталу	55
Середня сума балів за напрямом оцінки	66

За результатами табл. 3.7 стає очевидним, що ПрАТ «Володарка» віддає перевагу реальному інвестування, а найбільшою кількість балів в цьому напрямку дослідження являється ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Щодо оцінювання ефективності інноваційною діяльністю та ефективності управління організаційної структури ПрАТ «Володарка», то за відсутності необхідних емпіричних даних ми не взмозі її проаналізувати кількісно.

Проте, якщо розглядати інноваційну діяльність досліджуваного підприємства, то можна відмітити, що підприємство активно впроваджує інновації в виробництво, що значно підвищує його конкурентоспроможність серед національних виробників однорідної продукції. А внаслідок співпраці з іноземними підприємствами, що вимагає більш високі стандарти якості товару, ПрАТ «Володарка» також здійснює переоснащення технологій та виробничо-технічної бази, шо значно підвищує конкурентоспроможність даного підприємства.

Досліджуючи ефективність управління організаційною структурою на ПрАТ «Володарка» можна відмітити, що Загальні збори акціонерів

Товариства є вищим органом управління досліджуваного підприємства. Наглядова рада представляє інтереси акціонерів в період між їх Загальними зборами та контролює і регулює діяльність виконавчого органу Товариства в межах компетенції, яка визначена Статутом та положенням про Наглядову раду Товариства. Директор Товариства виступає представником при реалізації прав, повноважень, функціональних обов'язків, що передбачені Статутом та положеннями, укладеного з ним контракту. Він здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, обирається і звільняється з посади Загальними зборами акціонерів Товариства.

Отже, проаналізувавши вищенаведені напрямки внутрішньої ефективності управління досліджуваного підприємства приходимо до висновку, що достатньо високого рівня показників ефективності управління діяльністю ПрАТ «Володарка».

Проте усунення виявлених недоліків в управлінні маркетинговою діяльністю ПрАТ «Володарка» може поліпшити результати діяльності підприємства, що, в свою чергу, забезпечить покращення результатів операційної та фінансової діяльності в цілому, а це, в свою чергу, дозволить у перспективі більш інтенсивно розвивати інвестиційну й інноваційну діяльність підприємства.

В цілому ПрАТ «Володарка» необхідно особливу увагу приділити показникам ефективності управління його фінансовою діяльністю, адже високоліквідний та стійкий фінансовий стан є безперечно запорукою ефективного управління розвитком підприємства.

На нашу думку, з метою підвищення ефективності управління розвитком ПрАТ «Володарка» необхідно підібрати таку стратегію розвитку, яка б базувалась на реалізації активних змін, які зосереджені у його протиставленні зовнішньому середовищу; а також орієнтувати свій розвиток на якісне зростання потенціалу та формування такої стратегії розвитку, яка б завдяки комплексному характеру охоплювала всі сфери діяльності підприємства та була ба системою взаємодії різноспрямованих

прикладних стратегій.

3.2 Економічне обґрунтування основних заходів щодо покращення результатів діяльності підприємства

Практичний досвід успішних вітчизняних підприємств вказує, що одним з найефективніших заходів забезпечення розвитку виступає пошук внутрішніх резервів збільшення прибутковості виробництва за рахунок найповнішого використання виробничої потужності, а також підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, зниження її собівартості.

Взагалі під резервами зростання прибутку ПрАТ «Володарка» будемо розуміти кількісно вимірні можливості такого збільшення за рахунок

- зростання обсягу реалізації продукції,
- зменшення витрат на її виробництво і реалізацію,
- недопущення реалізаційних збитків,
- вдосконалення структури вироблюваної продукції тощо

Наведені резерви, зазвичай, виявляються ще на стадії планування, а також в процесі виконання планів, при чому їх визначення базується виключно на науково обґрунтованій методиці їх розрахунку і реалізації, яка включає такі етапи: аналітичний, організаційний і функціональний. На першому етапі, зазвичай, виділяють і кількісно оцінюють резерви; на другому - розробляють комплекс організаційних, економічних, інженерно-технічних і соціальних заходів, що забезпечують використання виявлених резервів; а вже на третьому - практично реалізують заходи і забезпечують контроль за їх виконанням.

На нашу думку, на ПрАТ «Володарка» є достатня кількість таких резервів, у тому числі за рахунок потенційного зростання обсягів збуту. З цією метою використаємо результатами аналізу випуску і реалізації продукції, які були проаналізовані у попередньому розділі..

Як вказав вищенаведений аналіз, наразі продуктивність праці ПрАТ «Володарка» на потоці з виготовлення чоловічих брюк становить 5,6 шт./чол

за зміну. На нашу думку, причиною такого рівня продуктивності є подовження часу виготовлення одиниці продукції внаслідок застосування знімного процесу виробництва, коли період від запуску крою до отримання готових виробів тривав понад 8 діб. Так, наприклад , комплексне впровадження лінії «Пілот» дасть змогу в понад 1,5 рази скоротити період від запуску крою до отримання готових виробів., що призведе до зростання продуктивності праці до 10 шт./чол за зміну. Крім того універсальність лінії «Пілот» дозволяє виготовляти моделі різного рівня складності на потоці, не порушуючи заданого режиму роботи. Також, на нашу думку, доцільним є провести реорганізацію потоку з виробництва піджаків. За таких умов, після освоєння нової організації та технології виробництва вже за два місяці очікується підвищення продуктивність праці на 30%, що призведе до суттєвого скорочення собівартості одиниці продукції за рахунок розширення обсягів виробництва.

Із даних табл. 2.10, у якій було наведені обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції, визначимо питому вагу у загальному обсязі виробництва та реалізації відповідно 2-х видів : чоловічих брюк та піджаків та зведемо дані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Питома вага обсягу виробництва та реалізації чоловічих брюк та піджаків

Види продукціїї	2019 рік			
	Обсяг виробництва		Обсяг реалізованої продукції	
	у грошовій формі (тис.грн.)	Частка ,%	у грошовій формі (тис.грн.)	Частка, %
Піджаки чоловічі	45882,6	41,6	45335,8	40,3
Брюки чоловічі	14647,5	13,3	14879,8	13,2
Разом	60530,1	54,9	60215,6	53,5
Загальний обсяг	110342,3	100	112486,6	100

Як бачимо з табл 3.8, загалом тільки за рахунок впровадження лінії «Пілот» ПрАТ «Володарка» може досягти суттєвого зростання продуктивності праці та збільшити обсяг виробництва зазначених видів з 60530,1 тис. грн. до 78689,1 (60530,1*1,3) тис. грн.

У числовому виразі наведене зростання складе (табл. 3.9)

Таблиця 3.9 – Розрахунок резерву нарощення обсягів виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці

Витрати	Дані за 2019 рік [58]			Прогнозовані дані			
	Разом	Витрати на брюки та піджаки (кол.2*0,549	Витрати на решту видів (кол.2-кол.3)	Зростання обсягу виробництва на 15%		Зростання обсягу виробництва на 30%	
				Витрати на виробництво брюк та піджаків	усього	Витрати на виробництво брюк та піджаків	усього
Матеріальні	24608	13509,8	11098,2	15536,3	26634,5	17562,7	28660,9
На оплату праці	100056	54930,7	45125,3	54930,7	100056,0	54930,7	100056
Відрахування на соціальні заходи	17322	9509,8	7812,2	9509,8	17322,0	9509,8	17322
Амортизація	4539	2491,9	2047,1	2491,9	4539,0	2491,9	4539
Інші операційні	8866	4867,4	3998,6	4867,4	8866,0	4867,4	8866
Разом	155391	85309,7	70081,3	87336,1	157417,5	89362,6	159443,9

(збільшуються тільки матеріальні витрати на прогнозоване зростання обсягу виробництва)

Сума резерву зростання прибутку за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції обчислимо за допомогою такої формули [77]:

$$П^{П}_{(ОР)} = \Delta ОР^{П} \cdot \frac{П_{ф}}{ОР_{ф}}, \quad (3.1)$$

де $\Delta ОР^{П}$ – потенційно можливе збільшення обсягу реалізованої продукції, грн.;

$П_ф$ — фактичний прибуток від реалізації продукції, тис. грн.;

$ОР_ф$ — фактичний обсяг реалізованої продукції, тис. грн..

У другому розділі МКР нами було обґрунтовано доцільність для ПрАТ «Володарка» щодо удосконалення у сфері його маркетингу з метою підвищення конкурентної стійкості та розвитку внутрішнього ринку, одним із ключових моментів якого є визначення тенденцій розвитку ринку, взаємозв'язку цін і попиту покупців. Так, наприклад, для ПрАТ «Володарка» на внутрішньому ринку є можлива розробка нової колекції моделей, а також виготовлення етикетки з логотипом «Володарка».

За рахунок цих заходів та з урахуванням існуючого темпу приросту та можливостей підприємства є можливим спрогнозувати збільшення реалізації продукції ПрАТ «Володарка» на 15% в наступному році за формулою (3.1) та отримаємо:

$$\Delta ОР^{П} = 155972 \times 0{,}15 = 23395{,}8 тис.грн.,$$

$$П^{операційний}{}_{ф} = 6593 тис.грн.,$$

$$ОР_ф = 155972 тис.грн.,$$

$$P^{П}_{(V)} = 23395{,}8 \cdot \frac{6593}{155972} = 988{,}95 тис.грн.$$

Таким чином, за умови зростання обсягу реалізації продукції ПрАТ «Володарка» на 15% підприємству вдасться збільшити прибуток на 988,95 тис. грн

При цьому, збільшення прибутку за рахунок нарощення обсягів виробництва можемо обчислити за формулою 3.2:

$$П^{П} = ОР^{П} - В^{П} = ОР_ф * I_{П} - В^{П} \quad (3.2),$$

Де $В^{П}$ - величина витрат на прогнозований обсяг виробництва;

$I_{п}$ - прогнозований індекс зростання обсягу виробництва.

Отже, якщо ПрАТ «Володарка» збільшить обсяг реалізація на 15% порівняно з фактичним рівнем, його прибуток зросте на :

$$П^{П} = ОР_{ф} * І_{П} - В^{П} = 155927 * (1 + 0{,}15 * 0{,}535) - 157417{,}5 = 11022{,}64$$

де 0,535 – частка у обсязі реалізованої продукції (див. табл. 3.8)

А у випадку, коли ПрАТ «Володарка» збільшить обсяг реалізація на 30% порівняно з фактичним рівнем, його прибуток зросте на :

$$П^{П} = ОР_{ф} * І_{П} - В^{П} = 155927 * (1 + 0{,}30 * 0{,}535) - 159443{,}9 = 21509{,}38$$

Отже, розрахунки доводять, що одним з основних шляхів посилення розвитку ПрАТ «Володарка» є зростання обсягів реалізації продукції та підвищення рівня рентабельності виробництва, що дозволить збільшити частку чистого прибутку, як основного джерела поповнення власного капіталу підприємства.

Крім того вагому частку уваги керівництву ПрАТ «Володарка» доречно приділити питанням ресурсозбереження, зокрема впровадженню прогресивних норм, нормативів, організації дієвого обліку та контролю за використанням ресурсів, вивчення і впровадження передового досвіду в здійсненні режиму економії, матеріального і морального стимулювання працівників за економію ресурсів і скорочення непродуктивних витрат і втрат.

Також слід зауважити, що до відходів матеріалів швейного виробництва відносять відходи, які утворюються при різних технологічних операціях виготовлення одягу та деталей для його оздоблення, до яких належать відходи від розкрою матеріалів (обрізки шкіри, тканини, хутра, полотна та ін.), зіпсована фурнітура, відходи швацьких ниток, відходи кінцевої продукції виробництва (вибраковка) та інші.

Проте майже усі види відходів матеріалів швейної промисловості можуть бути перероблені. Для цього потрібно лише вибрати раціональний спосіб переробки та обладнання для його реалізації. На такий вибір суттєво впливають їх склад, хімічні та фізико-механічні властивості.

ПрАТ «Володарка» доречно вивчити сучасний досвід щодо залучення обладнання для переробки відходів швейної промисловості, що дозволяє отримувати вихідний матеріал заданих параметрів. До такого обладнання висувається ціла низка вимог:

- якість переробки,
- ступінь дисперсності вихідного матеріалу,
- енерговитрати на переробку одиниці об'єму матеріалу
- продуктивність обладнання.

Для ПрАТ «Володарка» основними критеріями вибору обладнання має слугувати ступінь дисперсності вихідного матеріалу та продуктивність. З цих міркувань – найбільш універсальним та енергетично вигідним способом переробки більшості відходів швейної промисловості є різання. При чому для переробки обрізків тканин на ПрАТ «Володарка» можуть бути використані роторні молоткові дробарки, в яких реалізовано спосіб механічного подрібнення ударом та дискові розривні подрібнювачі, що передбачають використання двох і більше роторів, які обертаються в одному напрямку з різними кутовими швидкостями.

Для переробки обрізків натуральної і штучної шкіри на ПрАт «Володарка» можуть бути використані роторні ножові дробарки, в яких реалізовано спосіб механічного подрібнення різанням та роторні голкофрезові дробарки, в яких реалізовано спосіб механічного подрібнення розволокненням.

Згодом, подрібнені відходи натуральних та штучних шкір на досліджуваному підприємстві можуть бути використані в якості наповнювачів композиційних матеріалів, або в якості наповнювачів для полімерних композицій та для виробництва вати та нетканих матеріалів, або в якості сировини для популярного виду рукоділля – печворк (від англ. Patchwork — «клаптикова ковдра»), що передбачає використання різнокольорових клаптиків (обрізків) тканини, які зшиваються в одне єдине полотно за принципом мозаїки.

Якісна реалізація вищезазначених методів в плануванні і аналізі діяльності ПрАТ «Володарка» дозволить йому більш ефективно планувати фінансове забезпечення розвитку та допоможе ефективніше управляти власними виробничими процесами.

Ще одним вагомим резервом зростання прибутку є покращення якісного складу товарної продукції. Так, контроль за роботою устаткування і своєчасна його наладка, дотримання технологічної дисципліни, умов зберігання і транспортування сировини та готової продукції є найважливішими чинниками нарощення якості продукції ПрАТ «Володарка»

Розрахуємо резерв збільшення прибутку за рахунок підвищення якості у такий спосіб: зміну частки кожного виду продукції помножимо на відпускну ціну відповідного виду продукції, потім підсумуємо результати, а одержану зміну середньої ціни помножимо на можливий об'єм реалізації продукції [77] за формулою 3.3:

$$П_{(я)}^{П} = \left(\sum_{i=1}^{n} ПВ_i \cdot Ц_i \right) \cdot \left(ОР_ф + \Delta ОР \right) \quad (3.3)$$

де $П_{(я)}^{П}$ — резерв збільшення прибутку за рахунок підвищення якості продукції, грн.;

$ПВ_i$ — питома вага і-го виду продукції в загальному об'ємі реалізації, %;

$Ц_i$ — відпускна ціна і-го виду продукції, грн.;

$ОР_ф$ — фактичний об'єм реалізованої продукції за період, що вивчається, тис. грн;

$\Delta ОР$ — можливе збільшення об'єму реалізації продукції, тис.грн.

Для наочності дані, які будуть використані для розрахунку, зведемо у таблицю 3.10

Виконані маркетингові дослідження дозволяють спрогнозувати розмір потенційного збільшення обсягів реалізації за рахунок підвищення якості

продукції ПрАТ «Володарка» на 5% в наступному році на такі види: брюки жіночі, куртка чоловіча та на 10% на костюми чоловічі, пальто чоловіче, жилети

Таблиця 3.10 - Обсяги реалізації основних видів продукції ПРАТ «Володарка» за 2019 р. [72]

Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції в натуральній формі, шт	Обсяг реалізованої продукції в грошовій формі, тис.грн	Середня ціна, тис.грн/шт	Питома вага виду продукції
Костюми чоловічі	19444	7116,8	0,366	6,3
Піджаки чоловічі	121146	45335,8	0,374	40,3
Брюки чоловічі	157714	14879,8	0,094	13,2
Брюки жіночі	87085	8486,4	0,097	7,5
Куртка чоловіча	5569	3306	0,594	2,9
Пальто чоловіче	52354	32035,4	0,612	28,5
Жилети	7345	1326,4	0,181	1,2
РАЗОМ	-	112486,6	-	100,0

Кількісно потенційне зростання обсягу реалізації продукції для кожного виду продукції складе:

Костюми чоловічі $PV = 7116{,}8 \times 0{,}10 = 711{,}68 тис.грн.$

Брюки жіночі $PV = 8486{,}4 \times 0{,}05 = 424{,}32 тис.грн.$

Куртка чоловіча $PV = 3306 \times 0{,}05 = 165{,}3 тис.грн.$

Пальто чоловіче $PV = 32035{,}3 \times 0{,}10 = 1601{,}77 тис.грн.$

Жилети $PV = 1326{,}4 \times 0{,}10 = 132{,}64 тис.грн.$

Узагальнимо розрахунок резерву збільшення прибутку за рахунок підвищення якості у таблиці 3.11

З табл. 3.11. видно, що загальне зростання прибутку за рахунок підвищення якості може скласти 6175, 3 тис.грн..

Узагальнимо всі запропоновані резерви в таблиці 3.12

Таблиця 3.11 – Розрахунок резерву збільшення прибутку за рахунок підвищення якості

Основний вид продукції	*ПВі*	*Ці*	$ОР_ф$	$\Delta ОР$	$П^{П}_{(я)} = \left(\sum_{i=1}^{n} ПВ_i \cdot Ц_i\right) \cdot (ОР_ф + \Delta ОР)$
Костюми чоловічі	6,3	0,366	7116,8	711,68	180,5
Брюки жіночі	7,5	0,097	8486,4	424,32	64,8
Куртка чоловіча	2,9	0,594	3306	165,3	59,8
Пальто чоловіче	28,5	0,612	32035,4	1601,77	5867,0
Жилети	1,2	0,181	1326,4	132,64	3,17
РАЗОМ	-	-	-	-	6175,3

Таблиця 3.12 − План рекомендацій, який потрібно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності менеджменту підприємства та покращення результатів його діяльності

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний та ніші види ефектів, тис. грн	Примітка
Скорочення рівня адміністративних витрат та витрат на збут	Економічний відділ підприємства	2 місяці	-	6111	
Зростання обсягів реалізації за рахунок оптимізації маркетингової діяльності	Відділ маркетингу підприємства	6 місяців		989,0	
Зростання обсягів прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці на 15%	Виробничий відділ підприємства	2 місяці	1000	11022,6	(витрати - варість лінії)
зростання обсягів прибутку за рахунок підвищення якості продукції	Маркетинговий та виробничий відділ підприємства	6 місяців	200	6175,3	(витрати - маркетингові витрати)

З табл 3.12 видно, що додаткові витрати ПрАТ «Володарка» у розмірі 1200 тис. грн. можуть забезпечити підприємству збільшення валового

прибутку на 24797,9 тис. грн., та чисте зростання прибутку на 23097,9 (24797,9 – 1200) тис. грн., що є достатньо вагомим при рівні даного показника у 2019 році 37962 тис. грн., тобто майже на 61% .

Наочно частка наведений резервів в загальній сумі резервів наведена на рисунку 3.2

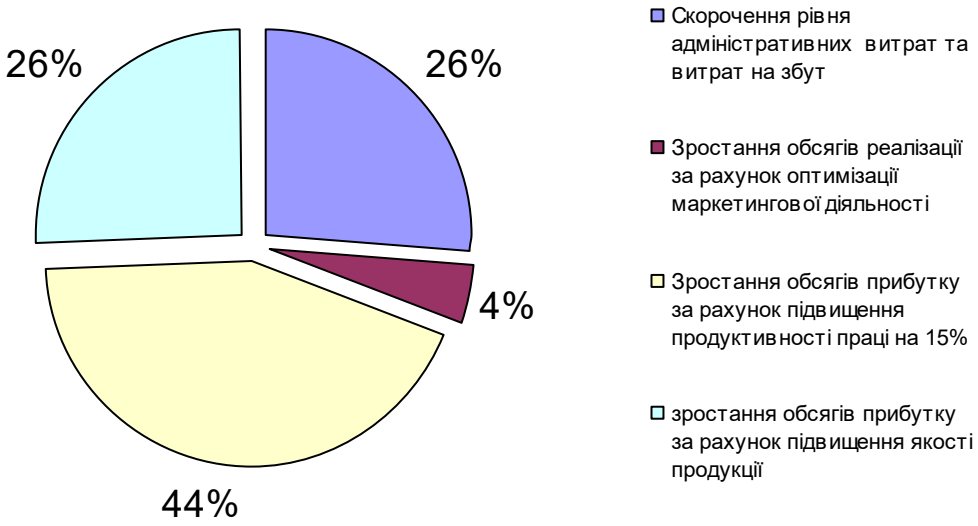


Рисунок 3.2 – Частка наведений резервів в загальній сумі резервів

Крім обґрунтованих вище пропозицій з метою покращення фінансових результатів ПрАТ «Володарка», на нашу думку, також можливо такі заходи:

- вивчити та мінімізувати причини виникнення перевитрат фінансових ресурсів на матеріальні та інші операційні витрати;
- оптимізувати систему управлінського обліку витрат в розрізі центрів відповідальності та витрат за окремими видами товарної продукції;
- удосконалити цінову політику, диференційовану за окремими категоріями покупців;
- вдосконалювати рекламну діяльність та підвищувати ефективність окремих рекламних заходів;
- посилити якість навчання і підготовку кадрів, а також роботу щодо покращення їх кваліфікації;
- оптимізувати систему матеріального стимулювання персоналу, взаємопов'язану з основними результатами господарської діяльності підприємства і економією ресурсів;

- налагодити реалізацію системи депреміювання працівників за умов порушення трудової або технологічної дисципліни;
- посилити роботу щодо покращення клімату в колективі, що зрештою відобразиться на підвищенні продуктивності праці тощо.

Впровадження зазначених заходів, на нашу думку, дозволить покращити загальну якість функціонування підприємства.

3.4. Висновки до третього розділу

Отже, проведені дослідження у третьому розділі МКР дозволяють прийти до таких висновків.

Оцінка ефективності управління підприємством проводиться виключно на основі оцінки внутрішньої та зовнішньої ефективності управління, що підтверджує передумову, згідно з якою підприємство має розглядатися як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. При цьому етапами проведення комплексної оцінки виступають визначення складників оцінювання ефективності управління за напрямами внутрішньої та зовнішньої ефективності управління; визначення комплексу показників за виділеними складовими оцінки; визначення окремих показників оцінки ефективності управління підприємством; приведення визначених показників оцінки ефективності до єдиної бази виміру; визначення ефективності управління за критеріями відповідно до напрямів оцінки; визначення внутрішньої ефективності управління підприємством за елементами системи управління; визначення зовнішньої ефективності управління підприємством; визначення загальної оцінка ефективності управління підприємством.

Серед основних резервів покращення фінансових результатів діяльності ПрАТ «Володарка» виявлено резерв збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції, адже проведений факторний аналіз прибутку показав, що незважаючи на зростання обсягів реалізації продукції

підприємства в 2019 році порівняно з 2018 роком, має місце зниження рівня чистого прибутку.

Також було обґрунтовано доцільність комплексного впровадження лінії «Пілот», яка дозволяє в 2,5 рази скоротити період від запуску крою до отримання готових виробів, що, в свою чергу, підвищує продуктивність праці виготовлення чоловічих піджаків та брюк на 30%. На цій основі проведено варіантний аналіз двох варіантів скорочення собівартості одиниці продукції за рахунок розширення обсягів виробництва.

Також обґрунтовано можливість збільшення обсягу реалізації шляхом оптимізації маркетингової діяльності та покращення якості продукції підприємства. Таким чином, за умов додаткових витрат у розмірі 1200 тис. грн., підприємству вдасться збільшити валовий прибуток на 24797,9 тис. грн. тобто майже на 61% порівняно із відповідним значенням 2019 року

ВИСНОВКИ

У представленій магістерській роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо дослідження організаційно-економічного забезпечення ефективності управління розвитком підприємства, а також удосконалення методичного інструментарію оцінювання ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості.

Основні висновки та результати дослідження, одержані в процесі реалізації мети та поставлених завдань магістерської кваліфікаційної роботи, зводяться до таких:

1. Дослідження категорії «ефективність управління підприємством» на сьогодні є незавершеним що, частково пояснюється, складністю об’єкта управління –підприємства. У розрізі системного підходу під ефективністю управління підприємством розуміють комплексну характеристику управління певної системи елементів, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства.

Ефективність є відносною характеристикою результативності управління, яка припускає можливість оцінювання та порівняння альтернатив (результатів, шляхів розвитку та ін.), тобто ефективність управління не абсолютна для підприємства, вона завжди оцінюється з точки зору як підприємства, так і суспільства, а також порівняно з іншими підприємствами, а головною передумовою результативного управління є всебічний аналіз діяльності підприємства.

2. Розвиток будь-якої економічної системи відбувається шляхом освоєння потенціалу, а тому керуючій системі необхідно визначати межі потенціалу системи, в тому числі і з застосуванням фінансово-економічних показників.

Під ефективним розуміють такий економічний розвиток підприємства,

за якого співвідношення витрат і результатів при переході від екстенсивного до інтенсивного типу розширеного відтворення збільшується.

3. Узагальнення наявних підходів щодо оцінювання ефективності управління розвитком підприємством виявило три агреговані підходи: селективний, комплексний і фрагментарний. Локальність селективного та ситуативність фрагментарного підходів обмежують можливості їх використання для оцінювання ефективності управління підприємством в цілому. У той час як перевагою комплексного підходу є оцінювання ефективності управління за сукупністю окремих елементів системи управління.

4. Аналіз стану та перспектив галузі легкої промисловості виявив широке коло негативних факторів, основними з яких є: висока собівартість виробництва товарів легкої промисловості і низька купівельна спроможність населення, залежність вітчизняного виробництва від імпортованої сировини, заповнення внутрішнього ринку країни дешевою продукцією китайського та турецького виробництва, а також завезення «секонд-хенду» з Європи, війна на сході країни, криза в економіці, значна тінізація галузі і недостатня інвестиційна та інноваційна діяльність.

До перспектив розвитку легкої промисловості, нами віднесено збільшення частки вітчизняних товарів на внутрішньому ринку та зростання експорту продукції власного виробництва, що дозволить вітчизняним підприємцям поступово відійти від давальницьких схем виробництва.

5. Поточна Стратегія ПрАТ «Володарка» спрямована на формування конкурентних переваг продукції та перспективним планом розвитку підприємства є збільшення обсягів виробництва чоловічих костюмів, чоловічих піджаків і курток, чоловічих і жіночих брюк та пальт на внутрішньому ринку та на експорт.

Проведений аналіз фінансового стану довів, що досліджуване підприємство має достатньо оборотних засобів для покриття поточних боргів,

може погасити поточних зобов'язань за рахунок очікуваних фінансових надходжень та готове негайно погасити поточні зобов'язання, продовжує зміцнювати фінансову автономію.

Валовий прибуток ПрАТ «Володарка» в 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 86 тис. грн, що складає 0,3%, та в 2019 р. порівняно з 2018 р. – ще на 6332 тис. грн. або 20%. Пари цьому собівартість реалізованої продукції підвищилась на 17240 тис. грн (21%) в 2018 р. порівняно з 2017 р. та на 17490 тис. грн. (17%) в 2019 р. порівняно з 2018 р. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності знизився в загальному протягом 2017-2019 рр на 43%. або 4956 тис. грн.

Аналіз фінансової стійкості виявив, що на досліджуваному підприємстві прослідковується тенденція до зростання коефіцієнта фінансової автономії: порівняно з 2017 р. цей показник зріс на 3,4%, і в 2018 р. становить 0,661, а в 2019 р. зріс на 11% і становить 0,737. Тобто, підприємство у більшій мірі забезпечую активи власним капіталом, ніж запозиченим.

Аналіз показників рентабельності вказує на зниження ефективності використання активів ПрАТ «Володарка», так як в 2017 р. на кожну гривню вкладених активів було отримано у 2017 році — 27,3 коп. чистого прибутку, в 2018 р. – 13,6, а в 2019 р. - 11,7 коп. Загальне зменшення показника становить 57% у 2019 році порівняно з 2017 роком. Дослідження показника рентабельності реалізацій демонструє його зниження на 45%, тобто з 1 грн. продажу підприємство отримує 4,2 коп. прибутку. В 2019 р. показник зменшився на 24%, тобто з 1 грн. продажу підприємство отримує 3,2 коп. прибутку.

6. Комплексне оцінювання ефективності системи управління на основі двох компонентів: визначення коефіцієнта розвитку та оцінки ефективності на основі стратегічної стійкості щодо мети виявило, що підсистеми стратегічної стійкості ПрАТ «Володарка» в основному знаходяться на динамічному та прийнятному рівнях. Крім того, що показники фінансової, виробничої, кадрової підсистем поступово зростають, стабілізуючи ефективність системи

стратегічного управління підприємством.

7. Обґрунтовано загальну концепцію комплексного оцінювання ефективності управління підприємством, в межах якої виділено два рівні управління підприємством – зовнішній і внутрішній. Оцінювання ефективності елементів системи управління проводиться на основі розрахунку показників, які за формою визначення поділені на кількісні та якісні. Серед кількісних показників виділено стимулянти, дестимулянти та показники діапазону. Якісні показники визначаються за експертними оцінками та результатами опитування.

Обґрунтовано доцільність комплексного впровадження лінії «Пілот», яка дозволяє підвищити продуктивність праці на 30%. На цій основі проведено варіантний аналіз двох варіантів скорочення собівартості одиниці продукції за рахунок розширення обсягів виробництва. Забезпечити збільшення обсягу реалізації планується за рахунок оптимізації маркетингової діяльності та покращення якості продукції підприємства. Таким чином, за умов додаткових витрат у розмірі 1200 тис. грн., підприємству вдасться збільшити валовий прибуток на 24797,9 тис. грн. тобто майже на 61% порівняно із відповідним значенням 2019 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Редакція від 1.01.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/436-15

2. Федулова Л.І. , Сокирник І.В., Стадник В.В. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2003. 448с.

3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.

4. Высочина М.В. Разработка злементов модели оценки зффективности функционирования предприятия// *Культура народов Причерноморья.* 2015. №3. С.24–28.

5. Шишкина Н. Методология оценки эффективности макроэкономики // *Международный сельскохозяйственный журнал*. 2018. №2. С. 6–8.

6. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу // *Економіка України.* 2017. № 10. С. 29 – 37.

7. Николаев М.В. Содержание категории «Эффективность» URL: http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2015_1(7)/97.pdf

8. Економічна енциклопедія: У трьох томах. – Т.1 / [С.В.Мочерний]. – К.: Академія, 2000. 864с.

9. Эрмесон Г. Двенадцать принципов производительности. URL: http://publ.lib.ru/ARCHIVES/E/EMERSON_Garrington/_Emerson_G..html

10. Макконэлл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: В 2-х томах. / Перевод с англ., 13-го изд. М.: ИНФРА-М, 2000. Т.1. 486с.

11. Oxford English Dictionary / Edited by J. Simpson and E. Weiner. – Clarendon Press, 2015.

12. Хейне П. Экономический образ мышления / Пер. с англ. Под ред.

С.Чайкун. URL: https://www.litmir.me/br/?b=176317&p=1)

13. Drucker P.F. Managing for results. URL: https://www.slideshare.net/tranquangminhtan/managing-for-results-23634911

14. Синк Д. Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение / Пер. с англ. М., 2009. 528с.

15. Does ISO 9001 certification pay? // *ISO Managements Systems*. 2020. July-August. P.31-40.

16. Ткач В.С. Визначення факторів ефективності управлінської діяльності та використання управлінського потенціалу // *Вісник ХНУ*. 2018. №2. С. 186-188.

17. Червяченко А.В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація// *Економіка розвитку*. 2019. № 1. С. 46–48.

18. Куценко А.В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі // *Економіка: проблеми теорії та практики.* Дніпропетровськ: ДНУ, 2016. Випуск 212. Т. 1. С. 147–154.

19. Сочівець О.П., Сметанюк О.А. Етимологія категорії «ефективність управління організацією» // *Актуальні проблеми економіки.* 2009. №8. С.136-140.

20. Мойзель А.И. Об эффективности трансформации фирмы // *Современные проблемы предпринимательства*:, 2017. – С. 25-29. URL: https://www.everest.ua/ru/analytics/osoznannaya-czyfrovaya-zrelost-y-fynansov%D1%8Be-pokazately-v-chem-smel%D1%8Be-preuspevayut-a-neuverenn%D1%8Be-proygr%D1%8Bvayut/

21. Райзберг Б.А., Фатхундинов Р.А.. Управление экономикой: Учебник. М.: Интел-Синтез, 2011, 703 с.

22. Сочівець О.П. Обгрунтування ефективних управлінських рішень у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства // *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми формування конкурентоспроможності підприємств за умов нестабільності світової*

економіки». 2019. С.228-230.

23. Макаренко М.В. Обґрунтування ефективних управлінських рішень на рівні підприємства// *Актуальні проблеми економіки:* – 2017. №12 (66). С. 181-187.

24. Козаченко Г.В., Христенко Л.М., Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством // *Экономика и управление*. 2016. №2-3. С. 86-94.

25. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №11. С. 126-135.

26. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку. Історія і сучасність К.: Знання , 2007. – С. 80.

27. Корнійчук Л. Економічне зростання і сталий розвиток // *Економіст*. 2017. №11. С.84-91. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1185155

28. Кучин Б., Якушева Е. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. М.: Экономика, 2010.

29. Дарвін Ч. Еволюційна теорія розвитку. URL: http://uk.wikipedia.org.

30. Електронний економічний словник. URL: http://www.slovnyk.net.

31. Ареф'эва О.В. Шпирко О.С. Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем// *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №6. С.57-64.

32. Куркін М. Планування економічної безпеки підприємств // *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №3. С. 95-102.

33. Сорокіна Л.В. Діагностика й регулювання стрибків економічного розвитку підприємств // *Економіка та управління підприємствами.* 2017. №2. С.93-100.

34. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник , К.: КНЕУ, 1999. – 245 с.

36. Методы и модели стратегического управления предприятием :

Моногр. / Н. Н. Лепа; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2018. 186 с.

36. Касьянова Н.В. Особливості формування кумулятивної стратегії розвитку підприємства // *Актуальні проблеми економіки.* 2017. №6. С.83-88.

37. Кунцевич В. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки // *Актуальні проблеми економіки.* 2014. №7. С.123-130.

38. Раєвнєва О. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496с.

39. Сочівець О.П., Сметанюк О. А. Особливості розробки та вдосконалення механізму управління розвитком підприємства // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*. 2015. С.53-57.

40. Соколова Л. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. Харків: ХНУРЕ, 2014. 288с.

41. Сметанюк О.А., Сочівець О.П. До проблеми оцінювання ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін бізнес-середовища // *Науковий вісник ЧТЕІ-КНТЕУ*. – 2015. – №2. – С.163-171.

42. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільності ринкового середовища // *Ефективна економіка*. – 2014. – №11, С. 124 - 127

43 Сметанюк О.А., Сочівець О.П. Адаптація підприємств до невизначеності бізнес-середовища в управління економічною безпекою: місце, значення, підходи до оцінювання // *Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Економічна безпека сучасного підприємства»*. 2018. С.299-303.

43. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия. Сумы: ИДТ «Университетская книга», 2012. 310с.

44. Сметанюк О.А., Сочівець О.П. Обґрунтування комплексного підходу до структуризації економічного потенціалу підприємства // *Вісник ХНУ*. 2018. №2. С.110-113.

45. Лысый В. Эффективность управления предприятием в современных условиях развития рынка// *Мир денег*. 2020. № 2. 52 с. https://brstu.ru/docs/faculties/feiu-eim/konference/stud/2017.pdf

46. Мазур И.И, Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: учебное пособие для вузов . М.: Высшая школа, 2004. 555 с.

47. Ліготенко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством // *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №10. С.207-216.

48. Лапыг Ю.Н. Методы оценки успешности развития организации. URL: www.iteam.ru.

49. Кубіній Н.Ю., Бугір Л.В., Кубній В.В. Фактори та оцінка ефективності системи стратегічного управління// *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка».* – Спец випуск № 23. Ужгород, 2017. С. 281-284. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/18385/1/%D0%9C%D1%96%D0%%9E..pdf

50. Легка промисловість України. URL: http://www.minagro.kiev.ua/page/?8068

51. Легка промисловість України. URL: http://ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/9.html

52. Посторонко В. М. Тенденції розвитку підприємств легкої промисловості України // *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 1 (59) – с. 188-191

53. Родіонава І.В. Стан розвитку підприємств легкої промисловості та перспективи нарощування виробництва// *Приазовський економічний вісник*. 2017. №1(37). С. 229-232

54. Войнаренко М.П. Стратегія розвитку легкої промисловості України // *Економічні науки*. 2019. № 6. С. 13-19

55. Касьян Л. Е. Стан та перспективи розвитку легкої промисловості України // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія*

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. № 6. частина 1. С. 147 - 150

56. Максименко І. О., Бокій В.І. Легка промисловість України: сучасний стан та перспективи розвитку // *Вісник Хмельницького національного університету.* 2016. № 3. Т. 2. С. 77-80.

57. Адвокатова Н. О. Дослідження сучасного стану підприємств легкої промисловості України // *Економічні інновації*. 2016. №47. С. 5-14.

58. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика [Текст]: [монографія] / Київський національний ун-т технологій та дизайну. - К. : КНУТД, 2010. - 390с.

59. Статистичний щорічник України за 2017 р. // Державна служба статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

60. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: http://www. ukrstat.gov.ua/.

61. Носова Н. І., Сараєва М.І. Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі // *Економічні інновації*. 2016. № 47. с. 165-177

62. Панченко Ю. Нелегка євроінтеграція легкої промисловості. URL: http://www.eurointegration.com.ua

63. Мица В.В., Якимлюк О.О. Легка промисловість України: реалії сьогодення // *Наука і економіка. Загальні проблеми економіки* . 2015. №2 (26). С. 195-199

64. Українці стали жити гірше. URL: http://www.radiosvoboda.org

65. Підсумки роботи легкої промисловості України за 2018 рік // Офіційний сайт Асоціації «Укрлегпром» // Мінстат: URL: http://ukrlegprom.org.ua

66. Україна у цифрах у 2019 році / Статистичний збірник за редакцією Жук І. М. // Державна служба статистики України К.: 2020 р. URL: www.ukrstat.gov.ua

67. Офіційний сайт Асоціації «Укрлегпром» URL: http://ukrlegprom.org.ua/statistika_ analitika_ukrlegpromu.html.

68. Плотніченко І.Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України // *Вісник національного університету "Львівська політехніка" (Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку).* 2015. № 739. С. 109−114.

69. Гаврищук Т. Б. Аналіз експортно-імпортної діяльності підприємств легкої промисловості України // *Збірник матеріалів конференції* ["Badania naukowe. Teoria i praktyka" (Наукові дослідження. Теорія та практика)], Вроцлав, 29.08.2016−31.08.2016. Секція 25 (Економічні науки), підсекція 13 (Економіка галузей господарства). – С. 70−78. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%208/sb8_4_18_.pdf

70. Зроблено в Україні, але не для українців// *День.* 18.08.2017. № 144. URL: http://www.tk-textile.com.ua/Kompany_about/Press/index.php?ELEMENT_ID=38287

71. Бездітко Ю. М., Земська Г.О. Оцінка стану функціонування підприємств у галузі легкої промисловості Херсонської області // *Проблеми легкої і текстильної промисловості України.* 2018. № 1 (16). С. 166−170.

72. Національний виробник – основа економіки держави. URL: http://ukrlegprom.org.ua/ua/informacija_organiv_vladi/vidpovid_minprompolitiki_shodo_situaciii_u_legkij_promislovosti.html ;

73. ПрАТ «Володарка» URL: http://volodarka.com/o-kompanii/

74. Офіційний сайт smida URL: http://www.smida.gov.ua/db/participant/00236027;

75. Христенко Л.М. Інтегрована оцінка ефективності управління підприємством: процедура та використання результатів // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Вип. 16. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2016. С. 126-135.

76. Червяченко А.В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація // *Економіка розвитку.* 2016. № 1. С. 46–48.

77. Мех. Я.В. Обліково-аналітична інформація в управлінні внутрішніми резервами (на прикладі підприємств промисловості України): Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. 553 с.

78. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник К.: Знання, 2014. 654 с.

79. Воронкова А.Э., Козаченко А.В., Рамазанов С.К., Современные технологии управления промышленным предприятием: Монография. К.: Либра, 2017. 256 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ММЕ
___ д.е.н., проф. Н.П. Карачина
" ___ " _____ 20__ р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
на виконання НДРС

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВОЛОДАРКА»)
08-38. МКР.001.00.000ПЗ

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи:
_____ к.е.н., доц. Сметанюк
" ___ " _____ 20__р.
Виконавець: ст. гр. МЗД-19мз
Спеціальності 073 – «Менеджмент»
_____Горовенко Я.С.
" ___ " _____ 20__р.

Вінниця ВНТУ 2021

1 Підстава для виконання роботи

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «___» _____ 20__ р №__. Дата початку роботи – _____. Дата закінчення роботи – _____.

2 Мета і призначення науково-дослідної роботи

Мета роботи – обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості.

Для виконання НДР необхідно розв'язати такі задачі

– на основі аналізу сучасної парадигми управління підприємством виявити підходи до визначення сутності ефективності управління розвитком підприємства;

– дослідити та на основі критичного аналізу уточнити категорії «ефективність», «ефективність управління» та «розвиток підприємства»;

– здійснити аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності управління підприємством з метою виявлення його особливостей;

– дослідити стан т а перспективи розвитку галузі легкої промисловості України;

– надати характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз фінансового стану як результату ефективності управління його розвитком;

– обґрунтувати та дослідити комплексність набору факторів, які впливають на ефективність управління підприємством ;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком досліджуваного підприємства та системи управління в цілому.

Структурна перебудова світової й української економік та посилення глобалізаційних процесів призвели до докорінних змін у системі функціонування вітчизняних підприємств. Відбулося посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність господарюючих суб'єктів. На сьогодні усе більшої значущості набуває нова парадигма управління розвитком підприємства, відмінність якої від класичної полягає у визнанні невизначеності середо вища функціонування та переходу від прагнення стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників та визначенні їх відхилень, а й у глибокому дослідженні причин їх виникнення.

Існування кількох розрізнених підходів та системно непов’язаних методик визначає доцільність обґрунтування загального підходу до оцінювання ефективності управління розвитком підприємства та конкретизація його методичного інструментарію. Необхідність теоретичного обґрунтування й розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання ефективності управління підприємством зумовила вибір теми роботи та її актуальність.

3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи

Офіційні статистичні дані щодо розвитку легкої промисловості; законодавчі документи України та фінансова звітність (Форми №1 "Баланс" та №2 "Звіт про фінансові результати") та ін.

4 Джерела розробки

1. Ареф'эва О.В., Шпирко О.С. Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем // *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №6. С.57-64.

2. Козаченко Г.В., Христенко Л.М. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством// *Экономика и управление*. 2016. №2-3. С. 86-94.

3. Корнійчук Л. Економічне зростання і сталий розвиток / Корнійчук Л. // *Економіст*. 2017. №11. С.84-91. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1185155

4. Куценко А.В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі.// *Економіка: проблеми теорії та практики.* Дніпропетровськ: ДНУ, 2016. Випуск 212. Т. 1. С. 147–154.

5. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №11. С. 126-135.

6. Раєвнєва О. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. – 496с.

7. Сметанюк О.А., Сочівець О.П. Обґрунтування комплексного підходу до структуризації економічного потенціалу підприємства // *Вісник ХНУ*. 2018. №2. С.110-113.

8. Сорокіна Л.В. Діагностика й регулювання стрибків економічного розвитку підприємств // *Економіка та управління підприємствами.* 2017. №2. С.93-100.

9. Червяченко А.В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація// *Економіка розвитку*. 2019. № 1. С. 46–48.

5 Виконавець НДР

Головний виконавець НДР – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

Виконавець НДР – Горовенко Яна Сергіївна .

6 Вимоги до виконання НДР

В процесі виконання науково-дослідної роботи потрібно визначити напрямки покращення управління розвитком ПрАТ «Володарка», використовуючи методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років; групування – для оцінювання показників управління

розвитком підприємства; монографічний – для детального вивчення теорії і практики управління розвитком підприємства, моделювання – для вивчення особливостей впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток підприємства.

7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Вибір напряму дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напряму дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР.	Вересень – листопад поточного навчального року
2	Теоретичне дослідження	Теоретично-методичні аспекти ефективності управління розвитком підприємства	Грудень – січень поточного навчального року
3	Аналітична частина дослідження	Аналізування ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості ПрАТ «Володарка»	Січень-лютий поточного навчального року
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	Шляхи удосконалення управління розвитком ПрАТ «Володарка»	Лютий - березень поточного навчального року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Квітень поточного навчального року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. Доформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	Травень-червень поточного навчального року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР.	Травень-червень поточного навчального року

8 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Володарка» з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення ефективності управління розвитком підприємства.

9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія.

10 Порядок приймання НДР та її етапів

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.

Додаток Б

Фінансова звітність ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр.

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 | 01 | 01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Володарка"	за ЄДРПОУ	05502381
Територія		за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво іншого верхнього одягу	за КВЕД	14.13
Середня кількість працівників	840		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	21001, м.Вінниця, проспект Коцюбинського, буд.39		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	563	209	0
первісна вартість	1001	1059	1059	0
накопичена амортизація	1002	150	496	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	17172	19084	0
первісна вартість	1011	55227	60015	0
знос	1012	38055	40931	28429
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	17735	19293	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	3333	5163	0
Виробничі запаси	1101	878	1304	0

Незавершене виробництво	1102	1986	3331	0
Готова продукція	1103	17	17	0
Товари	1104	452	511	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11229	11326	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	304	314	0
з бюджетом	1135	1553	851	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1048	343	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1398	829	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5715	6528	112
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	4803	6527	0
Витрати майбутніх періодів	1170	14	9	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	3	0
Усього за розділом II	1195	23546	25023	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	41281	44316	0
Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4006	4006	4006
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25018	30033	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	(0)
Вилучений капітал	1430	0	0	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	29024	34039	0
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0	0

Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0		0
Векселі видані	1605	0		0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов’язаннями	1610	0		0
за товари, роботи, послуги	1615	169	169	387
за розрахунками з бюджетом	1620	1215	1110	330
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1155	890	756
за розрахунками з оплати праці	1630	4761	4371	1790
за одержаними авансами	1635	2634	1734	34
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	2194	1784	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов’язання	1690	129	219	300
Усього за розділом III	1695	12257	10277	5069
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	41281	44316	25720

Керівник Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер Плита Галина Степанівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 | 01 | 01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Володарка"	за ЄДРПОУ	05502381
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	155972	132150
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(118010)	(100520)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	37962	31630
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	4643	7415
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(27709)	(22021)
Витрати на збут	2150	(4020)	(3597)
Інші операційні витрати	2180	(4283)	(5443)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6593	7984
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	108	161
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(474)	(1272)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6227	6873
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1212	1361
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5015	5512
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5015	5512

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	24608	23878
Витрати на оплату праці	2505	100056	79240
Відрахування на соціальні заходи	2510	17322	14113
Амортизація	2515	4539	4234
Інші операційні витрати	2520	8866	8498
Разом	2550	155391	128963

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	213078	213078
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	213078	213078
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	23.53598	25.86846
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	23.53598	25.86846
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер Плита Галина Степанівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2019 | 01 | 01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Володарка"	за ЄДРПОУ	05502381
Територія		за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво іншого верхнього одягу	за КВЕД	14.13
Середня кількість працівників	863		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	21001, м.Вінниця, проспект Коцюбинського, буд.39		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	892	563	0
первісна вартість	1001	1042	1059	13
накопичена амортизація	1002	150	496	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	1
Основні засоби:	1010	14892	17172	10666
первісна вартість	1011	49655	55227	39095
знос	1012	34763	38055	28429
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	15784	17735	14740
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5990	3333	3512
Виробничі запаси	1101	1192	878	951
Незавершене виробництво	1102	3009	1986	996

Готова продукція	1103	812	17	349
Товари	1104	977	452	1216
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8315	11229	5491
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	731	304	233
з бюджетом	1135	1136	1553	1213
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	1048	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1538	1398	379
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6094	5715	112
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5599	4803	112
Витрати майбутніх періодів	1170	21	14	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	65	0	40
Усього за розділом II	1195	23890	23546	10980
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	39674	41281	25720
Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4006	4006	4006
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20513	25018	14700
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	24519	29024	18706
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0	0

Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	2509	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	2509	0	0
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов’язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	68	169	387
за розрахунками з бюджетом	1620	1688	1215	330
за у тому числі з податку на прибуток	1621	862	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1830	1155	756
за розрахунками з оплати праці	1630	3738	4761	1790
за одержаними авансами	1635	3292	2634	34
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1850	2194	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов’язання	1690	180	129	300
Усього за розділом III	1695	12646	12257	5069
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	39674	41281	25720

Керівник Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер Плита Галина Степанівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2019 | 01 | 01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Володарка"	за ЄДРПОУ	05502381
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	132150	114824
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(100520)	(83280)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	31630	31544
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	7415	12430
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(22021)	(17467)
Витрати на збут	2150	(3597)	(3451)
Інші операційні витрати	2180	(5443)	(11507)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7984	11549
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	161	203
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1272)	(1083)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6873	10669
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1361	1943
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5512	8726
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5512	8726

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	23878	21545
Витрати на оплату праці	2505	79240	60848
Відрахування на соціальні заходи	2510	14113	18352
Амортизація	2515	4234	3216
Інші операційні витрати	2520	8498	14324
Разом	2550	129963	118285

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	213078	213078
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	213078	213078
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	25.86846	40.95214
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	25.86846	40.95214
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер Плита Галина Степанівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 | 01 | 01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Володарка"	за ЄДРПОУ	05502381
Територія		за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво іншого верхнього одягу	за КВЕД	14.13
Середня кількість працівників	852		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	21001, м.Вінниця, проспект Коцюбинського, буд.39		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	23	892	0
первісна вартість	1001	28	1042	13
накопичена амортизація	1002	5	150	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	43	0	1
Основні засоби:	1010	7321	14892	10666
первісна вартість	1011	39241	49655	39095
знос	1012	31920	34763	28429
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	7387	15784	14740
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	4233	5990	3512

Виробничі запаси	1101	763	1192	951
Незавершене виробництво	1102	1595	3009	996
Готова продукція	1103	1195	812	349
Товари	1104	680	977	1216
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6266	8315	5491
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1561	731	233
з бюджетом	1135	1001	1136	1213
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1320	1538	379
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2483	6094	112
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	2265	5599	112
Витрати майбутніх періодів	1170	5	21	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	79	65	40
Усього за розділом II	1195	16948	23890	10980
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	24335	39674	25720
Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4006	4006	4006
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12395	20513	14700
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	16401	24519	18706
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				

Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1840	2509	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1840	2509	0
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов’язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	138	68	387
за розрахунками з бюджетом	1620	1503	1688	330
за у тому числі з податку на прибуток	1621	857	862	0
за розрахунками зі страхування	1625	1355	1830	756
за розрахунками з оплати праці	1630	2427	3738	1790
за одержаними авансами	1635	30	3292	34
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	444	1850	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов’язання	1690	197	180	300
Усього за розділом III	1695	6094	12646	5069
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	24335	39674	25720

Керівник Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер Плита Галина Степанівна

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2018 | 01 | 01
Підприємство Публічне акціонерне товариство "Володарка"	за ЄДРПОУ	05502381
(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	114824	67052
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(83280)	(51835)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	31544	15217
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	12430	4886
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Адміністративні витрати	2130	(17467)	(8518)
Витрати на збут	2150	(3451)	(1710)
Інші операційні витрати	2180	(11507)	(3295)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11549	6580
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(350)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	203	129
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(26)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)

Інші витрати	2270	(1083)	(1319)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10669	5364
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1943	1284
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8726	4080
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8726	4080

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	21545	14065
Витрати на оплату праці	2505	60848	33740
Відрахування на соціальні заходи	2510	18352	10866
Амортизація	2515	3216	2169
Інші операційні витрати	2520	14324	4683
Разом	2550	118285	65523

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	213078	213078
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	213078	213078
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	40.85214	19.14792
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	40.85214	19.14792
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер Плита Галина Степанівна

Додаток В

АНКЕТА

щодо думок категорій персоналу за рівнями управління про ефективність організаційної культури на підприємстві

Просимо Вас за п’ятибальною шкалою оцінити рівень ефективності перерахованих нижче елементів організаційної культури підприємства:
5 – дуже високий рівень корпоративної культури
4 – високий рівень корпоративної культури
3 – середній рівень корпоративної культури
2 – низький рівень корпоративної культури
1 – дуже низький рівень корпоративної культури
Слід оцінити як рівень фактичного стану елементів організаційної культури підприємства, так і рівень бажаного стану.

Дякуємо за відповіді.

Укажіть, будь ласка, свою:
посаду_____
вік _____
освіту, спеціальність _____
стаж роботи _____
сімейний стан _____

Елементи організаційної культури підприємства	Рівень стану попереднього періоду	Рівень стану звітного періоду
1. Рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом		
2. Рівень стану трудової дисципліни		
3. Рівень задоволеності організацією робочих місць		
4. Рівень задоволеності умовами праці		
5. Рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі		
6. Рівень задоволеності членством у колективі		
7. Рівень задоволеності прийнятими в організації нормами поведінки працівників		
8. Рівень безпеки та охорони праці		
9. Рівень задоволеності працівників результатами своєї праці		
10. Значення особистості керівника для діяльності організації в цілому		
11. Рівень урахування інтересів працівників при управлінні підприємством (за допомогою проведення зборів, конференцій, опитувань)		
12. Рівень умов соціального розвитку й соціального захисту працівників підприємства		

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1. - Алгоритм приведення значень показників до бальної системи виміру [74]

За констатуючим значенням та динамікою показників-стимулянтів
Алгоритм приведення показника в бали: якщо констатуюче значення дорівнює 1 – дається 100 балів якщо констатуюче значення менше за 1, бал визначається за формулою: Показник х 100 За динамічним показником бал установлюється виходячи з розрахунку Темп приросту х 100 Загальний бал = бал за констатуючим значенням показника + бал за динамікою показника
За констатуючим значенням та динамікою показників-дестимулянтів
Алгоритм приведення показника в бали: якщо констатуюче значення дорівнює 0 – дається 100 балів. якщо констатуюче значення більше за 0, бал визначається за формулою: 100 – Показник х 100 За динамікою показника бал установлюється виходячи з розрахунку Темп приросту х 100. Загальний бал = бал за констатуючим значенням показника – бал за динамікою показника
За констатуючим значенням та динамікою показників діапазону
Алгоритм переведення показника в бали: якщо констатуюче значення дорівнює граничному значенню – дається 100 балів якщо констатуюче значення менше за граничне значення, бал визначається за формулою: $100 - \frac{\text{Граничне значення - Коефіцієнт}}{\text{Граничне значення}} \text{x} 100$ якщо констатуюче значення більше за граничне значення, бал визначається за формулою: $100 - \frac{\text{Коефіцієнт - Граничне значення}}{\text{Коефіцієнт}} \text{x} 100$ За динамікою бал установлюється виходячи з розрахунку: Темп приросту х 100. Загальний бал = бал за констатуючим значенням показника + бал за динамікою показника (при наближенні до граничного значення).

ДОДАТОК Д

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

РОЗДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВОЛОДАРКА»)
08-38. МКР.001.00.000ПЗ

Виконав: студентка групи МЗД-19мз
Спеціальності 073 – «Менеджмент»
Горовенко Я.С. _____

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ
Сметанюк О.А._____.
«____» _____ 2021 р.

Вінниця ВНТУ – 2021 рік

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості.

Для досягнення поставленої мети в роботі планується вирішити такі завдання:

1) на основі аналізу сучасної парадигми управління підприємством виявити підходи до визначення сутності ефективності управління розвитком підприємства;

2) дослідити та на основі критичного аналізу уточнити категорії «ефективність», «ефективність управління» та «розвиток підприємства»;

3) здійснити аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності управління підприємством з метою виявлення його особливостей;

4) дослідити стан т а перспективи розвитку галузі легкої промисловості України;

5) надати характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз фінансового стану як результату ефективності управління його розвитком;

6) обґрунтувати та дослідити комплексність набору факторів, які впливають на ефективність управління підприємством ;

7) розробити рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком досліджуваного підприємства та системи управління в цілому.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення та оцінювання ефективності управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади забезпечення ефективності управління розвитком підприємства легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»).

Методи дослідження. У роботі використано метод узагальнення та порівняння (при з’ясуванні сутності та підходу до визначення управління, тлумаченні понять «ефективність» та «ефективність управління», «розвиток»); метод групування (при розгляді підходів і методів оцінки ефективності управління підприємством); структурно-логічний аналіз (при виборі факторів, які впливають на ефективність управління підприємством, та розробці передумов оцінки ефективності управління підприємством); метод аналогії та метод порівняння (при розробці процедури оцінювання ефективності управління); метод опитування (при оцінці ефективності корпоративної культури).

Наукова новизна отриманих результатів. *Наукова новизна отриманих результатів.* Основний науковий результат магістерської кваліфікаційної роботи полягає в уточненні теоретико-методологічних засад ефективності управління розвитком підприємства та розробці рекомендацій щодо удосконалення методичного інструментарію її комплексного оцінювання.

Наукова новизна основних результатів дослідження полягає в такому:

удосконалено:

на основі уточнення категоріального апарату та узагальнення класифікації видів ефективності за ознаками уточнено сутність механізму управління розвитком підприємства та вимоги до методів управління підприємством залежно від основної стратегії його розвитку, що на відміну від існуючих враховує стадію розвитку конкретного підприємства;

дістали подальший розвиток:

понятійно-категоріальний апарат ефективності управління підприємством, зокрема такі категорії як «ефективність», «управління» «ефективність управління», «розвиток», «управлінське рішення» та «ефективність управління розвитком» на основі уточнення ефективності управління організацією, як складної, соціально-економічної категорії, який на відміну від існуючих дозволяє системно орієнтувати засоби системи на підвищення її розвитку та показує ступінь реалізації поставлених цілей організації за умови оптимального використання наявних засобів та можливостей як керуючою підсистемою так і керованою, відповідно;

методичний інструментарій оцінювання ефективності управління на основі удосконалення і систематизації підходів до її оцінювання, який на відміну від існуючих, обґрунтовує необхідність поєднання в комплексному оцінюванні ефективності управління розвитком підприємства її зовнішньої та внутрішньої складових та виявляти залежності характеристик існування системи управління підприємством від чинників, які впливають на ефективність управління;

Практична цінність полягає у можливостях широкого використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств отриманих результатів дослідження теоретичних засад та методичних підходів ефективності управління розвитком підприємства.

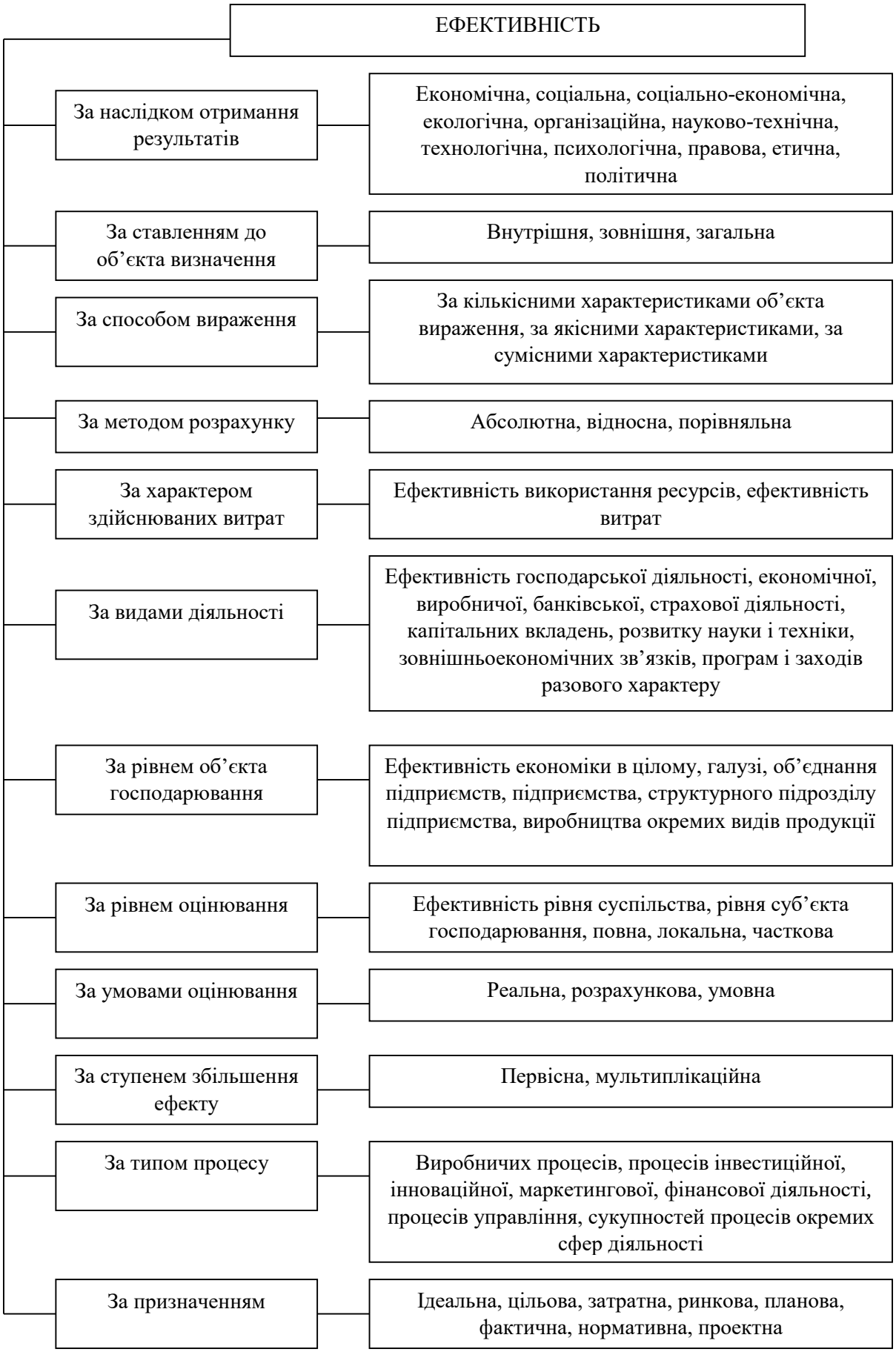


Рисунок 1 - Класифікація ефективності за рядом ознак

На нашу думку, під категорією **«ефективність управління»** слід розуміти якісну оцінку діяльності підприємства чи процесу, а під поняттям «управління ефективністю» - цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності відповідно до напрямів управління ефективністю з метою забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

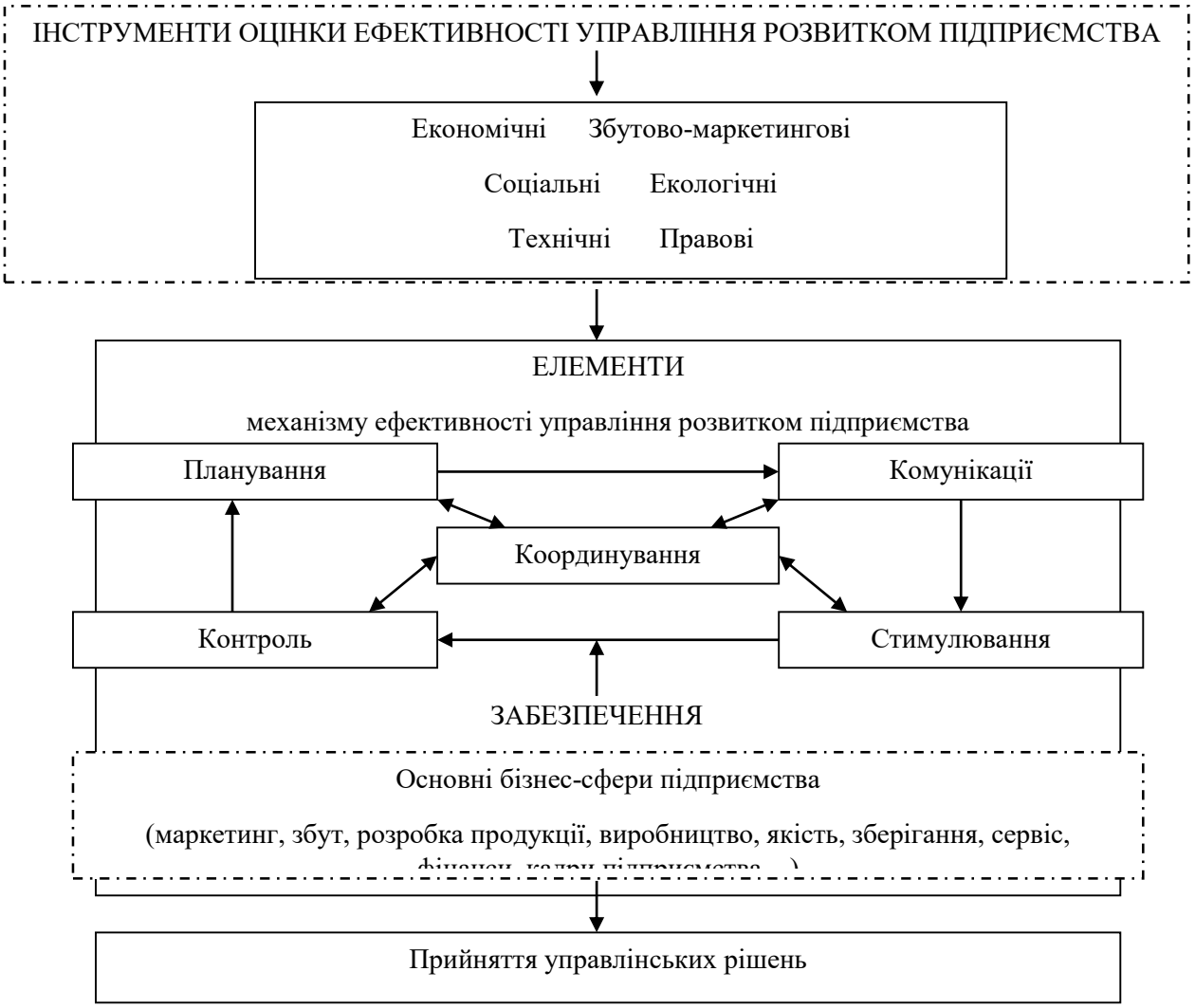


Рисунок 2. - Зміст механізму ефективного управління розвитком підприємства

Розвиток - це безперервний процес, в результаті якого система змінює свої якісні або кількісні характеристики та результати існування незалежно щодо їх вектору, тобто це – критеріальні показники, які є динамічними. При цьому розвиток підприємства завжди має спрямованість, яка визначається метою або системою цілей.

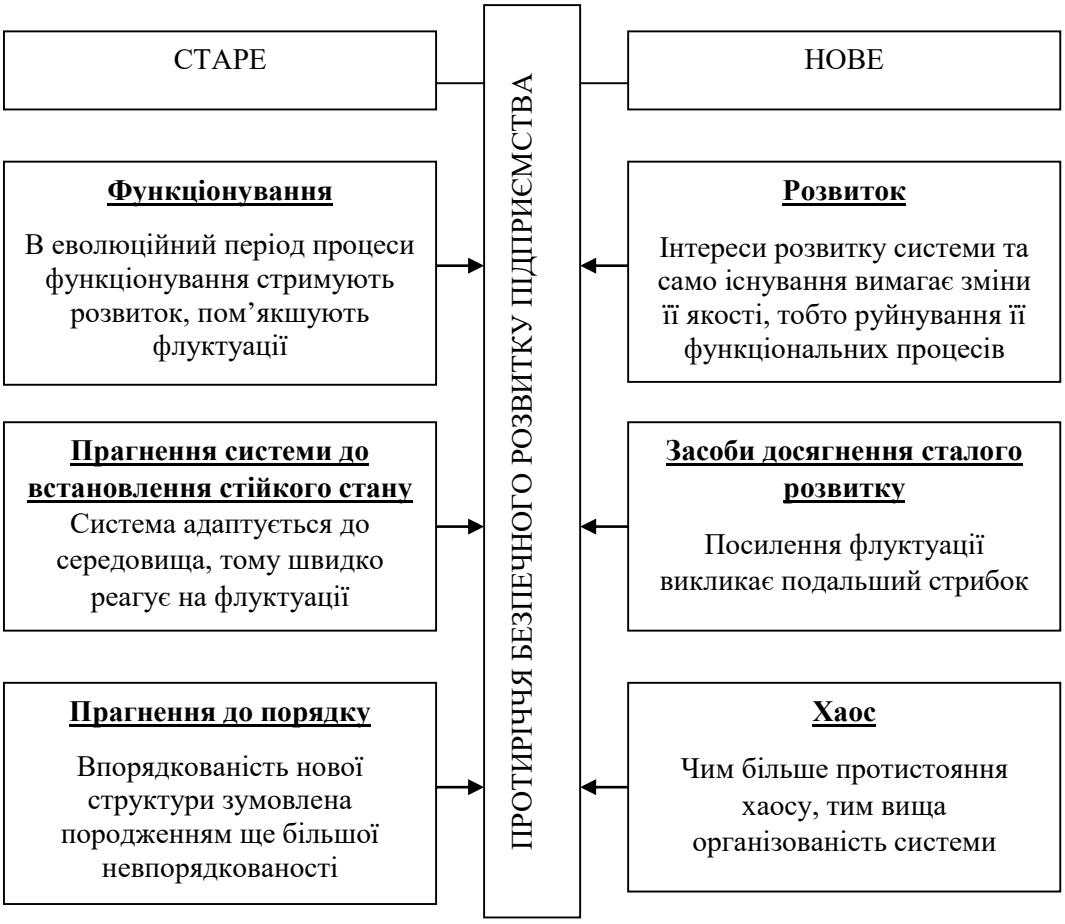


Рисунок 3 - Протиріччя безпечного розвитку підприємства

Рисунок 4. - Схема прояву закономірностей розвитку підприємства

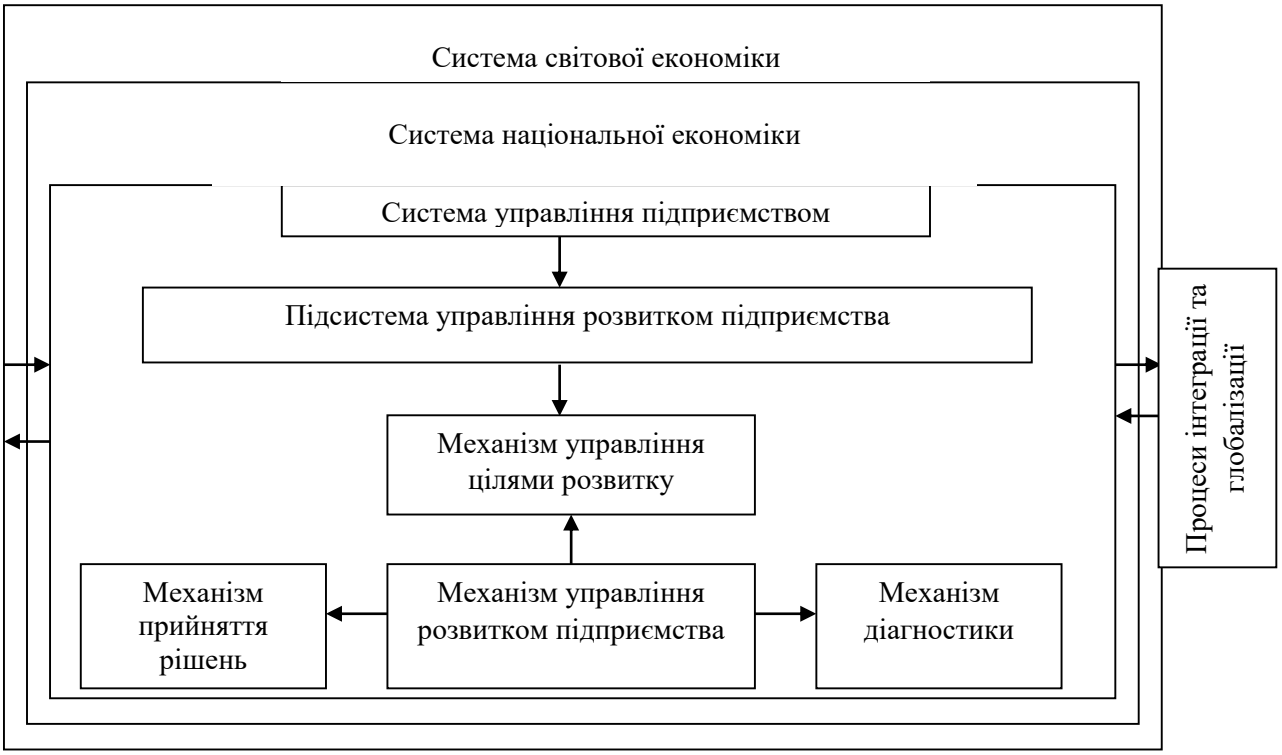


Рисунок 5 - Структура загального механізму управління розвитком підприємства (Розроблена на основі [38], [39, с. 56]).

Рисунок 6 - Групи методів оцінювання ефективності управління підприємством

Рисунок 7 - Процедура комплексного оцінювання ефективності управління підприємством

Таблиця 1 – Темпи розвитку легкої промисловості, у % (до попереднього року)

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Промисловість	108,0	99,2	99,5	95,7	89,9
Переробна промисловість	109,6	96,5	98,0	92,5	90,7
Легка промисловість:	107,6	93,1	93,4	94,2	98,6

Таблиця 2 - Чистий прибуток (збиток) підприємств легкої промисловості

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Підприємства, які одержали прибуток: у % до загальної кількості підприємств	61,7	66,7	62,4	66,2
Фінансовий результат, млн. грн.	326,0	430,6	469,5	504,7
Підприємства, які одержали збиток: у % до загальної кількості підприємств	38,3	33,3	37,6	33,8
фінансовий результат, млн. грн.	346,1	278,3	449,5	342,2
Фінансовий результат (сальдо), млн. грн.	-20,1	152,3	20,0	162,5

Таблиця 3 – Аналіз показників, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Володарка» за період 2017 – 2019 рр.

Показники	Фактичне значення за:			Відхилення, значень 2018р. від значень 2017р.		Відхилення значень 2019р. від значень 2018р.		Відхилення значень 2019р. від значень 2017р	
	2017	2018	2019	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт, послуг),тис.грн	114824	132150	155972	17326	15, 089	23822	18, 027	41148	35, 836
Чистий фінансовий результат (прибуток/ збиток), тис. грн.	8726	5512	5015	-3214	-36, 833	-497	-9, 017	-3711	-42, 528
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	852	863	840	11	1, 291	-23	-2, 665	-12	-1, 408
Фонд оплати праці, тис.грн.	60848	79240	100056	18392	30, 226	20816	26, 269	39208	64, 436
Власний капітал, тис. грн.	20460	26771, 5	31531, 5	6311, 5	30, 848	4760	17, 78	11071, 5	54, 113
Необоротні активи, тис. грн.	11585, 5	16759, 5	18514	5174	44, 659	1754, 5	10, 469	6928, 5	59, 803
Довгострокові зобов’язання, тис. грн.	2174, 5	1254, 5	0	-920	-42, 309	-1254, 5	0	-2174, 5	0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10934	13102	13902	2168	19, 828	800	6, 106	2968	27, 145
Запаси, тис. грн.	5111, 5	4661, 5	4248	-450	-8, 804	-413, 5	-8, 871	-863, 5	-16, 893
Власні оборотні засоби, тис. грн.	11049	11266, 5	13017, 5	217, 5	1, 969	1751	15, 542	1968, 5	17, 816
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	134, 77	153, 129	185, 681	18, 359	13, 622	32, 552	21, 258	50, 911	37, 776
Оборотні активи	20419	23718	24284, 5	3299	16, 157	566, 5	2, 388	3865, 5	18, 931
Грошові кошти та їх еквіваленти	4288, 5	5904, 5	6121, 5	1616	37, 682	217	3, 675	1833	42, 742
Залучений капітал	11544, 5	13706	11267	2161, 5	18, 723	-2439	-17, 795	-277, 5	-2, 404
Поточні зобов'язання	9370	12451, 5	11267	3081, 5	32, 887	-1184, 5	-9, 513	1897	20, 245
Кредиторська заборгованість за тов.,роб., послуги, тис. грн.	103	118, 5	169	15, 5	15, 049	50, 5	42, 616	66	64, 078
Кредиторська заборгованість загальна	8034, 5	10275	9104	2240, 5	27, 886	-1171	-11, 397	1069, 5	13, 311
Валюта балансу, тис. грн.	32004, 5	40477, 5	42798, 5	8473	26, 474	2321	5, 734	10794	33, 727
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	83280	100520	118010	17240	20, 701	17490	17, 399	34730	41, 703
Валовий прибуток, тис. грн.	31544	31630	37962	86	0, 273	6332	20, 019	6418	20, 346
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	11549	7984	6593	-3565	-30, 868	-1391	-17, 422	-4956	-42, 913
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	10669	6873	6227	-3796	-35, 58	-646	-9, 399	-4442	-41, 635

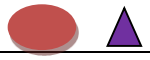
Таблиця 4 – Аналіз відносних показників, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр.

Показники	Фактичне значення, тис.грн.			Відхилення					
	2017р.	2018р.	2019р.	2018р. від 2017р.		2019р. від 2018р.		2019р. від 2017р.	
				Абсо-лютне	Відносне	Абсо-лютне	Відносне	Абсол-ютне	Відносне
Прибуток на поточні активи	0, 273	0, 136	0, 117	-0, 137	-50, 183	-0, 019	-13, 971	-0, 156	-57, 143
Оборотність власного капіталу	5, 612	4, 936	4, 947	-0, 676	-12, 046	0, 011	0, 223	-0, 665	-11, 849
Оборотність запасів	16, 293	21, 564	27, 78	5, 271	32, 351	6, 216	28, 826	11, 487	70, 503
Оборотність дебіторської заборгованості	10, 502	10, 086	11, 219	-0, 416	-3, 961	1, 133	11, 233	0, 717	6, 827
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2, 179	1, 905	2, 155	-0, 274	-12, 575	0, 25	13, 123	-0, 024	-1, 101
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1, 634	1, 53	1, 778	-0, 104	-6, 365	0, 248	16, 209	0, 144	8, 813
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0, 458	0, 474	0, 543	0, 016	3, 493	0, 069	14, 557	0, 085	18, 559
Чистий оборотний капітал	11049	11266, 5	13017, 5	217, 5	1, 969	1751	15, 542	1968, 5	17, 816
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0, 735	0, 784	0, 655	0, 049	6, 667	-0, 129	-16, 45	-0, 08	-10, 884
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0, 639	0, 661	0, 737	0, 022	3, 443	0, 076	11, 498	0, 098	15, 336
Коефіцієнт фінансової залежності	1, 564	1, 512	1, 357	-0, 052	-3, 325	-0, 155	-10, 25	-0, 207	-13, 235
Коефіцієнт фінансового ризику	0, 564	0, 512	0, 357	-0, 052	-9, 219	-0, 155	-30, 27	-0, 207	-36, 702
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0, 541	0, 475	0, 536	-0, 066	-12, 199	0, 061	12, 842	-0, 005	-0, 924
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0, 345	0, 278	0, 304	-0, 067	-19, 42	0, 026	9, 353	-0, 041	-11, 884
Коефіцієнт фінансової стабільності	0, 957	0, 822	1, 155	-0, 075	-14, 107	0, 333	40, 511	0, 198	20, 689
Рентабельність активів	0, 273	0, 136	0, 117	-0, 137	-50, 183	-0, 019	-13, 97	-0, 156	-57, 143
Рентабельність продажу	0, 076	0, 042	0, 032	-0, 034	-44, 737	-0,01	-23, 81	-0, 044	-57, 895
Рентабельність витрат	0, 139	0, 079	0, 056	-0, 06	-43, 165	-0, 023	-29, 11	-0, 083	-59, 712
Рентабельність власного капіталу	0, 426	0, 206	0, 159	-0, 22	-51, 643	-0, 047	-22, 82	-0, 267	-62, 676
Рентабельність основної діяльності	0, 379	0, 315	0, 322	-0, 064	-16, 887	0, 007	2, 222	-0, 057	-15, 04
Рентабельність продукції	0, 105	0, 055	0, 042	-0, 05	-47, 619	-0, 013	-23, 64	-0, 063	-60
Коефіцієнт оборотності активів	3, 588	3, 265	3, 644	-0, 323	-9, 002	0, 379	11, 608	0, 056	1, 561
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10, 502	10, 086	11, 219	-0, 416	-3, 961	1, 133	11, 233	0, 717	6, 827
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості загал.	14, 291	12, 861	17, 132	-1, 43	-10, 006	4, 271	33, 209	2, 841	19, 88
Коефіцієнт оборотності запасів	22, 464	28, 349	36, 717	5, 885	26, 197	8, 368	29, 518	14, 253	63, 448
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2, 583	2, 519	2, 707	-0, 064	-2, 478	0, 188	7, 463	0, 124	4, 801

Таблиця 5 - Розрахунок коефіцієнта розвитку ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр.

Критерії стійкості	Роки		
	2017р.	2018р.	2019р.
Ефективність виробничої діяльності підприємства ВД = 0,31*В+0,19*Ф+0,4*РП+0,1*ПП Де В - витрати на одиницю продукції, Ф – фондовіддача; РП - рентабельність продукції ПП - продуктивність праці	14, 322	16, 122	19, 405
Фінансове положення підприємства ФП = 0,29*КА+0,2*КП+0,36*КЛ+0,15*КО КА - коефіцієнт автономії КП – коефіцієнт платоспроможності КЛ коефіцієнт абсолютної ліквідності КО – коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1, 629	1, 579	1, 804
Ефективність організації збуту та просування товару ЕЗ = 0,37*РР+0,29*КЗ+0,21*ВП+0,13*КР РР - рентабельність реалізації (РР) КЗ - коефіцієнт затовареністю готовою продукцією ВП - коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, КР - коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	4,568	5,006	5,041
Конкурентоспроможність товару Метод експертних оцінок	1,4	1,4	1,2
Коефіцієнт стійкості КС = 0,15*ВД+0,29*ФП+0,23*КЗ+0,33*КТ	4,133	4,490	5,041

Таблиця 6 – Визначення загального рівня стратегічної стійкості ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр.

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
1. Фінансова підсистема стратегічної стійкості					
1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності					
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності					
1.3. Коефіцієнт покриття					
1.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу					
1.5. Коефіцієнт автономії					
2. Виробнича підсистема стратегічної стійкості					
2.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей					
2.2. Коефіцієнт зносу					
2.3. Коефіцієнт придатності					
2.4. Динаміка виробництва					
3. Маркетингова підсистема стратегічної стійкості					
3.1. Коефіцієнт ефективності реклами					
3.2. Коефіцієнт затовареності					
3.3. Динаміка реалізації					
3.4. Рентабельність реалізації					
4. Кадрова підсистема стратегічної стійкості					
4.1. Коефіцієнт відпочинку					
4.2. Коефіцієнт захворюваності					
4.4. Коефіцієнт плинності					

*

- 201 р.

- 20

- 019р.

Рисунок 8 - Залежність характеристик існування системи управління від чинників, які впливають на ефективність управління

Таблиця 7 - Сума балів для оцінки ефективності організаційної культури

Сума балів для оцінки ефективності організаційної культури	ПрАТ «Володарка»
Рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом	58
Рівень стану трудової дисципліни	60
Рівень задоволеності організацією робочих місць	80
Рівень задоволеності умовами праці	60
Рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі	87
Рівень задоволеності членством у колективі	63
Рівень задоволеності прийнятими в організації нормами поведінки працівників	66
Рівень безпеки та охорони праці	79
Рівень задоволеності працівників результатами своєї праці	90
Значення особистості керівника для діяльності організації в цілому	77
Рівень урахування в увагу інтересів працівників при керуванні організацією (за допомогою проведення зборів, конференцій, опитувань)	52
Рівень умов соціального розвитку та соціального захисту працівників підприємства	71
Середня сума балів за напрямом оцінювання	70

Таблиця 8 - Сума балів для оцінки ефективності управління операційною діяльністю

Сума балів для оцінки ефективності управління операційною діяльністю	ПрАТ «Володарка»
Коефіцієнт фондовіддачі основних засобів операційної діяльності	58
Коефіцієнт оновлення основних засобів операційної діяльності	60
Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів операційної діяльності	56
Коефіцієнт матеріаловіддачі операційної діяльності	60
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	87
Рентабельність матеріальних витрат	63
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання матеріальних витрат	66
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	79
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання операційних витрат	90
Рентабельність витрат операційної діяльності	77
Середня сума балів за напрямом оцінки	70

Таблиця 9 - Сума балів для оцінки ефективності управління персоналом

Сума балів для оцінки ефективності управління персоналом	ПрАТ «Володарка»
Коефіцієнт сталості персоналу підприємства	77
Коефіцієнт плинності персоналу підприємства	37
Коефіцієнт заміщення персоналу підприємства	80
Коефіцієнт використання робочого часу	68
Питома вага втрати робочого часу без поважних причин	100
Коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати за видом промислової діяльності	75
Середня сума балів за напрямом оцінки	73

Таблиця 10 - Сума балів для оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю

Сума балів для оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю	ПрАТ «Володарка»
Коефіцієнт фінансової незалежності	85
Коефіцієнт фінансового ризику	56
Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами	74
Рентабельність власного капіталу	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	46
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	75
Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості	79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	95
Середня сума балів за напрямом оцінки	64

Таблиця 11- Сума балів для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю

Сума балів для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю	ПрАТ «Володарка»
Коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку	100
Коефіцієнт еластичності попиту на продукцію	50
Коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції	75
Коефіцієнт рентабельності продажу	12
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції	100
Коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів	35
Питома вага суми штрафів за несвоєчасне відвантаження продукції в загальній сумі штрафних санкцій	100
Середня сума балів за напрямом оцінки	67

Таблиця 12 - Сума балів для оцінки ефективності управління інвестиційною діяльністю

Сума балів для оцінки ефективності управління інвестиційною діяльністю	ПрАТ «Володарка»
Коефіцієнт реальної вартості майна	100
Коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом	80
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	75
Коефіцієнт маневреності	36
Рентабельність інвестицій у необоротні активи	86
Рентабельність інвестицій в оборотні активи	73
Рентабельність фінансових інвестицій	25
Рентабельність інвестованого капіталу	55
Середня сума балів за напрямом оцінки	66

Таблиця 13 – Розрахунок резерву зростання обсягів виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці

Витрати	Дані за 2019 рік			Прогнозовані дані			
	Разом	Витрати на брюки та піджаки (кол.2*0,549	Витрати на решту видів (кол.2-кол.3)	Зростання обсягу виробництва на 15%		Зростання обсягу виробництва на 30%	
				Витрати на виробництво брюк та піджаків	усього	Витрати на виробництво брюк та піджаків	усього
Матеріальні	24608	13509,8	11098,2	15536,3	26634,5	17562,7	28660,9
На оплату праці	100056	54930,7	45125,3	54930,7	100056,0	54930,7	100056
Відрахування на соціальні заходи	17322	9509,8	7812,2	9509,8	17322,0	9509,8	17322
Амортизація	4539	2491,9	2047,1	2491,9	4539,0	2491,9	4539
Інші операційні	8866	4867,4	3998,6	4867,4	8866,0	4867,4	8866
Разом	155391	85309,7	70081,3	87336,1	157417,5	89362,6	159443,9

Резерв збільшення прибутку за рахунок підвищення якості визначимо таким чином: зміна питомої ваги кожного виду продукції помножимо на відпускну ціну відповідного виду продукції, результати підсумуємо, і одержану зміну середньої ціни помножимо на можливий об'єм реалізації продукції :

$$П^{П}_{(я)} = \left(\sum_{i=1}^{n} ПВ_i \cdot Ц_i \right) \cdot \left(ОР_ф + \Delta ОР \right) \quad (1)$$

де $П^{П}_{(я)}$ — резерв збільшення прибутку за рахунок підвищення якості продукції, грн.;

$ПВ_i$ — питома вага і-го виду продукції в загальному об'ємі реалізації, %;

$Ц_i$ — відпускна ціна і-го виду продукції, грн.;

$ОР_ф$ — фактичний об'єм реалізованої продукції за період, що вивчається, тис.грн;

$\Delta ОР$ — можливе збільшення об'єму реалізації продукції, тис.грн.

Таблиця 14 – Розрахунок резерву збільшення прибутку за рахунок підвищення якості

Основний вид продукції	*ПВі*	*Ці*	$ОР_ф$	$\Delta ОР$	$П^{П}_{(я)} = \left(\sum_{i=1}^{n} ПВ_i \cdot Ц_i \right) \cdot \left(ОР_ф + \Delta ОР \right)$
Костюми чоловічі	6,3	0,366	7116,8	711,68	180,5
Брюки жіночі	7,5	0,097	8486,4	424,32	64,8
Куртка чоловіча	2,9	0,594	3306	165,3	59,8
Пальто чоловіче	28,5	0,612	32035,4	1601,77	5867,0
Жилети	1,2	0,181	1326,4	132,64	3,17
РАЗОМ	-	-	-	-	6175,3

Таблиця 15 − План рекомендацій, який потрібно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності менеджменту підприємства та покращення результатів його діяльності

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний та ніші види ефектів, тис. грн	Примітка
Скорочення рівня адміністративних витрат та витрат на збут	Економічний відділ підприємства	2 місяці	-	6111	
Зростання обсягів реалізації за рахунок оптимізації маркетингової діяльності	Відділ маркетингу підприємства	6 місяців		989,0	
Зростання обсягів прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці на 15%	Виробничий відділ підприємства	2 місяці	1000	11022,6	(витрати-вартість лінії)
зростання обсягів прибутку за рахунок підвищення якості продукції	Маркетинговий та виробничий відділ підприємства	6 місяців	200	6175,3	(витрати-маркетингові витрати)

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!!!