

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущено до захисту»

Зав. кафедрою ЕМКД

д.е.н., професор

_____ Олександр ЛЕВЧЕНКО

«_____» _____ 2020 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему **«Напрями вдосконалення менеджменту ефективності
діяльності підприємства»**

Виконав здобувач вищої освіти

II курсу, групи МЕ-18-СКЗ

ОПП «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Кульчицька Є.М.

«_____» _____ 2020 р.

Керівник проекту

канд. екон. наук

_____ Ольга ТКАЧУК

«_____» _____ 2020 р.

Рецензент _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Сутність менеджменту ефективності діяльності підприємств	5
1.2. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств	9
1.3. Методичні підходи до оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємств	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЄЛИСАВЕТДОРБУД»	19
2.1. Стан та тенденції господарської діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»	19
2.2. Оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства	27
2.3. Визначення сильних і слабких сторін у сфері забезпечення ефективності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»	33
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	36
3.1. Напрями вдосконалення менеджменту ефективності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»	36
3.2. Управління собівартістю як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства	39
3.3. Підвищення якості дорожніх робіт в контексті забезпечення ефективної діяльності підприємства	42
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств, установ та організацій будь-якої форми власності значною мірою визначає перспективи їх подальшого розвитку у поточній і стратегічній перспективах. Менеджери підприємств на всіх ланках управління повинні володіти навичками прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення максимального позитивного результату в усіх сферах функціонування відповідного господарюючого суб'єкта.

У той же час, актуальність удосконалення менеджменту ефективності діяльності підприємств за сучасних умов ще більше актуалізується, зважаючи на загальну фінансово-економічну кризу в Україні і світі, низький рівень прибутковості діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання та їх платоспроможності, негативний вплив інфляційних процесів та втрату традиційних ринків збуту продукції унаслідок стагнації економічних процесів у світі. Таким чином, обрану тему дослідження, яка пов'язана з обґрунтуванням напрямів підвищення менеджменту ефективності діяльності підприємства, слід вважати актуальною та своєчасною.

Дослідженнями проблем забезпечення ефективності господарської діяльності економічних суб'єктів займалися такі вітчизняні вчені, як: Мокрицька Г., Битов В., Лазарева Н., Тендюк А., Мартинюк І., Кунаєв А., Колесник В., Воєнна К., Причепя І., Маріянко А., Лесько О., Заїка С., Грідін О., Стремядін В., Токарчук Д., Красноручський О., Васильківський С., Нечаєва І., Савчук І., Болотова О., Герасименко В., Шуляк С., Баштова Н., Батракова Т., Редьква О., Паламаренко Я., Жулай Г., Куценко А., Бардась А., Бойченко М., Дудник А., Харчук О. та багато інших.

Метою роботи є визначення сучасного стану управління ефективністю діяльності підприємства та розробка напрямів щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних реалій.

Задля досягнення визначеної мети були поставлені й вирішені такі завдання:

- дослідити сутність менеджменту ефективності діяльності підприємств;
- вивчити особливості функціонування механізму управління ефективністю діяльності підприємств;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємств;
- здійснити оцінку стану та тенденцій господарської діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- визначити сильні і слабкі сторони у сфері забезпечення ефективності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення менеджменту ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення менеджменту ефективності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд».

При проведенні дослідження використовувалися наступні загальні та спеціальні методи: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, аналітичний, групування, порівняння, класифікації, коефіцієнтний, методи фінансового та економічного аналізу, екстраполяції, метод SWOT-аналізу.

Практична значущість роботи полягає у розробленні конкретних пропозицій, спрямованих на запровадження комплексної системи заходів щодо поліпшення менеджменту ефективності діяльності підприємства, удосконалення підходів щодо управління собівартістю, якістю та організації професійного розвитку персоналу, які можуть бути використані у практичній діяльності ПП «Єдисаветдорбуд».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність менеджменту ефективності діяльності підприємств

У сучасних умовах підвищення результативності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання виступає ключовою метою спрямування зусиль усіх зацікавлених сторін: власників бізнесу та менеджерів підприємств, споживачів (клієнтів), працівників, підрядників, постачальників, органів державної влади й місцевого самоврядування, громадськості тощо. Особливо гостро проблема підвищення ефективності діяльності підприємств постає у даний час, унаслідок загальної фінансово-економічної кризи в Україні і світі, активізації деструктивних соціально-економічних явищ і процесів в усіх сферах життя суспільства. Саме тому розроблення нових та поліпшення наявних підходів до організації менеджменту ефективності діяльності підприємств набуває високої актуальності.

У широкому значенні сутність поняття «ефективність» розглядають як відношення між отриманими результатами (ефектом) та витратами, здійсненими для їх отримання [25]. Під ефектом прийнято розуміти результат реалізації заходів, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок більш раціонального використання та економії всіх видів наявних ресурсів. До таких ресурсів можуть бути віднесені матеріальні, фінансові, виробничі, трудові тощо [3; 25].

Отже, термін «ефективність» акцентує увагу на тому, що процес відбувається без зайвих витрат. Цей термін використовується в контексті зменшення витрат і спрямований на їх мінімізацію [4].

Аналізуючи наявні теоретичні підходи до трактування сутності менеджменту ефективності діяльності підприємства, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на таких визначеннях. Лазарева Н.О. під управлінням

ефективністю діяльності підприємства пропонує розуміти інтегрований підхід до організації менеджменту на підприємстві, який поєднує різноманітні аспекти діяльності останнього, тобто включає стратегічне управління, менеджмент персоналу, операційний і виробничий менеджмент, процеси планування, прогнозування, аналізу, оцінювання, обліку й контролю його діяльності, із застосуванням визначених методів, систем, моделей, технічних рішень (необхідного програмного забезпечення) з метою сприяння сталому економічному розвитку суб'єкта господарювання [14].

Колесник В.М., Воєнна К.І. характеризують ефективність управління як результативність функціонування системи і процесу управління як результату взаємодії керуючої і керованої систем, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Вона визначається співвідношенням ефекту від реалізації певного обсягу інвестицій в систему управління підприємством із розміром витрат, необхідних для їх впровадження [9].

Погоджуємося з точкою зору Причепа І.В. та Маріянка А.А., що при тлумаченні поняття ефективності менеджменту необхідним є співставлення одержаних результатів від управлінської діяльності та відповідних витрат (спожитих ресурсів), потрібних для реалізації певних управлінських дій, для досягнення визначених цілей і завдань (максимізації прибутку, вдосконалення виробництва та ін.) [19].

Управління ефективністю діяльності можна розглядати й як одну зі спеціальних функцій управління, пов'язану з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства. У виробничій сфері до напрямів удосконалення менеджменту ефективності відносять: управління ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими тощо), управління процесом виробництва, управління реалізацією продукції та управління якістю продукції [24].

Слушним є також твердження, що для підприємств, які покривають свої витрати та отримують завдяки цьому високий економічний результат, доцільним є подальше збільшення масштабів їх діяльності. І навпаки, для

підприємств, які мають низький рівень рентабельності або їх діяльність є взагалі збитковою, необхідно виявити існуючі проблеми в системі роботи, шукати при цьому резерви підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів (матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних тощо) [15].

В процесі управління менеджери прагнуть забезпечити максимальне скорочення витрат за одночасного максимального зростання всіх видів ефектів. Витрати підприємства прийнято класифікувати на [8]:

- матеріальні витрати (сировина, напівфабрикати) і енергія;
- трудові витрати (час роботи і кваліфікація працівників);
- фінансові ресурси, гроші та їх еквіваленти (наприклад, цінні папери).

У наукових дослідженнях виокремлюють декілька видів ефективності (в залежності від ознак класифікації). Так, за видами впливу розрізняють наступні види ефективності: цільова, стратегічна і тактична, планована, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна і стимулююча, ресурсна і потенційна. За рівнем прояву ефекту ефективність може бути: народногосподарська, регіональна, галузева, зовнішньоекономічна [10].

Відповідно до іншої класифікаційної ознаки, ефективність може бути загальною, локальною та частковою, де кожна з них характеризує ефективність виробництва по-різному. Наприклад, загальна характеризує ефективність в цілому, локальна – окремі її стадії, часткова – тільки деякі аспекти при використанні окремих ресурсів (капітальних вкладень, робочої сили тощо) [25].

Однак, найчастіше вчені виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність, тобто класифікують види ефективності за змістом ефекту. В останні роки все більша увага приділяється також екологічній ефективності, тобто мінімізації негативного впливу господарської діяльності підприємств на оточуюче природне середовище. Класифікацію видів ефективності представимо за допомогою рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація видів ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [16; 22]

Управління ефективністю діяльності, за визначенням Батракової Т.І., являє собою систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства. При цьому комплексний підхід до управління ефективністю діяльності передбачає проведення фінансово-економічного, комерційного, соціального, екологічного аналізу, а також науково-технічного аналізу ефективності інноваційної діяльності [2].

Таким чином, менеджмент ефективності діяльності підприємства може бути визначений як процес цілеспрямованого управлінського впливу на всі процеси, які відбуваються на рівні підприємства, з урахуванням змін у навколишньому оточенні, з метою оптимального використання наявних ресурсів (людських, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних) та отримання максимального ефекту (економічного, соціального, екологічного тощо).

1.2. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств

Під час вимірювання ефективності менеджменту доцільно визначити цінності, які будуть максимізуватися в процесі управління. Після цього, необхідно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Ключовим моментом є належне узгодження ступеня досягнення цінностей з методами та засобами управління: які результати будуть досягнуті, якщо обрати відповідні напрями й інструменти управління. Кінцевим етапом оцінювання є порівняння досягнутих результатів з понесеними витратами [15].

Під час побудови комплексного механізму управління ефективністю діяльності підприємств необхідно враховувати відповідні принципи, фактори впливу, функції, методи здійснення управлінського впливу.

Стосовно принципів, необхідно зазначити, що у науковій літературі виокремлюють як принципи менеджменту в цілому, так і принципи, які безпосередньо стосуються забезпечення ефективності діяльності підприємств. Принципи менеджменту розподіляють на три групи: загальні, організаційні та локалізовані за напрямами та зонами управлінської діяльності. До загальних принципів менеджменту належать: наукової обґрунтованості, ефективності, оптимальності, постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту, плановості, єдності цілей, цілісності системи менеджменту, гнучкості організаційних структур, матеріального та морального стимулювання праці. До організаційних принципів менеджменту відносяться: функціональності, відповідальності, рівня повноважень, паритету повноважень і відповідальності, делегування повноважень, діапазону управління, прямого керівництва, єдиноначальності, відповідності завдань. За напрямами та зонами управлінської діяльності розрізняють принципи: стратегічного управління, управління матеріальними ресурсами, управління фінансовими ресурсами, управління персоналом, управління маркетингом та продажами, управління інформацією, управління інноваціями [20].

Розрізняють чотири ключових принципи управління ефективністю діяльності підприємства (рис. 1.2): вимірювання результатів, оцінювання ефективності, реалізацію управлінських дій та моніторинг ефективності.

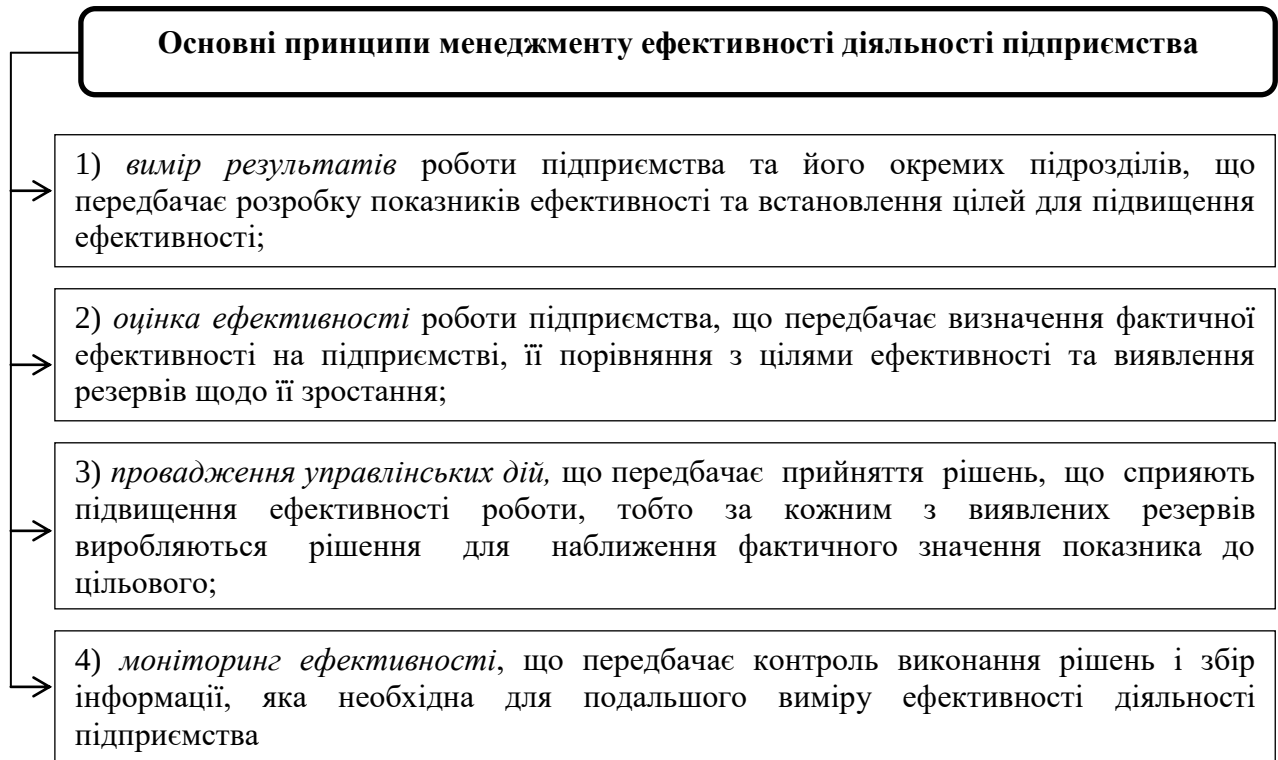


Рис. 1.2. Принципи управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [14]

Зазначені принципи є ключовими під час розробки та реалізації системи управління ефективністю діяльності підприємств.

Фактори впливу на ефективність діяльності підприємств прийнято розподіляти на внутрішні (діють у межах конкретного суб'єкта господарювання) та зовнішні (сфера їх впливу лежить поза межами окремого підприємства й воно не може на них впливати), а також екстенсивні (кількісні) та інтенсивні (якісні).

У свою чергу, внутрішні фактори, які впливають на зміну ефективності діяльності підприємства, можуть бути розподілені на основні (обсяг продажу, собівартість продукції, структура продукції і витрат, величина амортизаційних відрахувань, цін продукції і матеріалів, обсяг і якість ресурсів, рівень організації і культури виробництва) та неосновні (цінові

порушення, порушення умов праці, зниження якості, організаційні порушення, які призводять до штрафних економічних санкцій, інші порушення, пов'язані з господарською дисципліною). Зовнішні фактори впливу включають: соціально-економічні умови, ціни на виробничі ресурси, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, транспортні умови, природні умови та ін.) [2].

Щодо функцій менеджменту, найбільш поширеним підходом є виокремлення чотирьох найголовніших із них: планування, організація, мотивація і контроль (можуть бути охарактеризовані як загальні, або адміністративні). Проте, існують і підходи до більш широкої класифікації функцій менеджменту. Так, Колесник В.М., Воєнна К.І., окрім загальних функцій, пропонують виділяти також супутню функцію – координації, та низку спеціальних функцій менеджменту: виробничу, технологічну, комерційну, фінансову, страхову, соціальну, маркетингову, облікову, логістичну, контролінгову, кадрову, системно-аналітичну [9].

Наприклад, за оцінками фахівців, у даний час важливе місце у забезпеченні ефективності діяльності підприємства належить контролінгу, ключові завдання якого полягають у наступному: інформаційно-аналітичний супровід, аналіз і планування діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень, координація та консультативна підтримка, застосування сучасних управлінських технологій тощо [5].

Механізм підвищення ефективності функціонування підприємств представлено на рис. 1.3. При цьому досягнення вагомих результатів господарської діяльності конкретного підприємства обов'язково має передбачати виявлення та своєчасну нейтралізацію дії негативних факторів та стимулюванню дії позитивних, у тому числі, шляхом збалансування виробничого потенціалу, удосконалення організаційної структури, впровадження нових технологій. Комплексне врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів підвищення ефективності діяльності підприємства здатне забезпечити одержання як економічного, так і соціального й

екологічного ефектів. Ключовим резервом зростання економічної ефективності діяльності є більш раціональне формування, відтворення та ефективне використання наявного ресурсного потенціалу підприємства [18].



Рис. 1.3. Механізм підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [18]

Досліджуючи сутність механізму управління ефективністю діяльності підприємств, Жулай Г.С. виокремлює такі його підсистеми: економічну, організаційну, соціальну, технічну, інформаційну, екологічну [7].

Цілком слушним є твердження Куценко А.В., що механізм управління ефективністю діяльності підприємства доцільно тлумачити як оптимальну

сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, які покликані сприяти цілеспрямованому оперативному регулюванню діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам [13, с. 41].

В контексті формування дієвого механізму управління ефективністю діяльності підприємства виключно важливе значення має застосування адекватних методів управлінського впливу. Методи менеджменту найчастіше класифікують на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Загальну їх характеристику представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Методи менеджменту ефективності діяльності підприємств

Група методів	Характеристика методів
Організаційно-адміністративні	Представляють собою методи примусу, за допомогою яких керівник як суб'єкт влади впливає на підлеглих. Вони забезпечують чіткість, організованість, узгодженість дій членів організації, відповідальність за трудову дисципліну. Організаційно-адміністративні методи поділяються на методи організаційно-стабілізуючого впливу (посадові інструкції, положення, розпорядок робочого дня, штатний розклад), методи розпорядчого впливу (накази, розпорядження, доручення) та методи дисциплінарного впливу (заохочення та покарання).
Економічні	Базуються на врахуванні економічної зацікавленості працівників у результатах своєї праці та використанні цієї зацікавленості з метою спрямування зусиль співробітників у потрібному для організації напрямку. Передбачають здійснення економічного планування, економічне стимулювання та мотивування.
Соціально-психологічні	Включають в себе методи управління груповими процесами в організації (соціальне регулювання і нормування, соціальне прогнозування і планування) та методи управління індивідуальною поведінкою (моральне стимулювання, виховання і навчання, особистий приклад). Дані методи спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвиток особистості та її соціальний захист.

Джерело: складено на основі [1]

Необхідно відзначити, що в контексті підвищення ефективності діяльності підприємств особливого значення набувають методи стимулювання персоналу до ефективної праці, забезпечення тісного взаємозв'язку між результатами праці та її винагородою, застосування методів партисипативного управління.

1.3. Методичні підходи до оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємств

Розробка і впровадження ефективної системи менеджменту потребує запровадження належної методики її оцінювання, яка б дозволяла ідентифікувати прогалини, недоліки й слабкі місця у діючій системі управління та своєчасно запроваджувати заходи щодо її удосконалення [22].

Результати діагностики менеджменту ефективності діяльності підприємства дають змогу: виявити сильні і слабкі сторони системи управління; розробити шляхи підвищення ефективності менеджменту організації; попередити кризові ситуації, зумовлені неефективною системою управління підприємством [12].

Як відзначають Шуляк С.О. та Баштова Н.А., у даний час в економіці застосовуються різноманітні показники оцінювання ефективності, які можуть бути класифіковані: за місцем одержання (загальнодержавні, локальні, галузеві), за метою визначення (абсолютні та порівняльні), за ступенем збільшення, часом розрахунку результатів. Однак, головне місце посідають фінансові показники, які можна вважати найбільш простими за критеріями доступності інформації і алгоритмом проведення розрахунків [26].

Фінансові показники оцінювання ефективності діяльності підприємств наведено в табл. 1.2.

На думку Нечаєвої І.А. та Савчук І.О., мінімальний набір показників, які дозволяють у достатньо повній мірі оцінити ефективність менеджменту підприємства, належать: економічна ефективність управлінської праці, яка дає можливість у загальних рисах оцінити роботу управлінського персоналу та виявити реальні результати їхньої роботи; показники рентабельності підприємства, адже на підставі прибутковості можна оцінити ефективність менеджменту підприємства, оскільки отримання значного рівня прибутку і достатнього рівня прибутковості багато в чому залежить від правильності і оперативності управлінських рішень, які приймаються; показники ділової

активності підприємства, які допомагають охарактеризувати абсолютні та відносні показники використання ресурсів, обсяги господарської діяльності, доходу, фінансових результатів та податків [17].

Таблиця 1.2

Фінансові показники оцінки ефективності діяльності підприємств

Група показників	Склад показників
Показники майнового стану	Частка поточних активів у балансі підприємства Темп зростання майна Коефіцієнт придатності основних засобів Коефіцієнт вводу основних засобів Активна частка основних засобів Частка запасів у поточних активах Частка виробничих засобів у активах
Показники ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт швидкої ліквідності Коефіцієнт поточної активності (покриття)
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт абсолютної автономії Коефіцієнт стійкої автономії (фінансової сталості) Коефіцієнт фінансового ризику Коефіцієнт економічного зростання Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу Коефіцієнт покриття запасів власним оборотним капіталом Фінансовий леверидж
Показники ділової активності	Темп зростання обсягу реалізованої продукції Темп зростання чистого прибутку Витрати операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції, грн Фондовіддача, грн. Тривалість операційного циклу, днів Тривалість фінансового циклу, днів Коефіцієнт оборотності власного капіталу Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості Коефіцієнт співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості Коефіцієнт оборотності оборотних активів Коефіцієнт оборотності запасів
Показники рентабельності	Рентабельність реалізованої продукції Рентабельність власного капіталу Рентабельність активів Рентабельність виробничих фондів Рентабельність інвестицій Операційна рентабельність реалізованої продукції
Показники ринкової активності	Частка ринку або його сегмента Дохід на 1 акцію, грн Реінвестований прибуток, грн

Джерело: складено на основі [6, с. 12]

Окрім фінансових показників оцінки ефективності діяльності підприємств, у наукових дослідженнях виокремлюють також низку показників, за допомогою яких можна охарактеризувати ефективність системи менеджменту підприємства в цілому. Зокрема, Тендюк А.О. та Стрижеус Л.В. пропонують методику оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві у розрізі загальних його функцій.

Для оцінювання ефективності функції «планування» ними пропонуються такі показники: коефіцієнт ефективності планування (за критерієм «періодичність планування», за критерієм «термін виконання», за критерієм «визначення виконавців та відповідальних осіб», за критерієм «ступінь охоплення кількісних та якісних показників»), а також одиничний та загальний коефіцієнти ефективності планування.

Для оцінювання ефективності організаційних процесів можуть бути застосовані: показники оцінки виду організаційної структури управління, показники оцінки функціональних взаємозв'язків організаційної структури управління, показники оцінки структурної відповідності системи управління, показники оцінки управлінського потенціалу підприємства, показники оцінки рівня організації управлінської праці.

З метою оцінки ефективності реалізації функції мотивації можливим є застосування таких груп показників: оцінювання матеріальних стимулів працівників підприємства, оцінювання моральних стимулів працівників, оцінювання стимулів професійно-кваліфікаційного росту працівників підприємства, оцінювання умов праці працівників підприємства, оцінювання взаємостосунків і психологічного клімату в колективі.

І, зрештою, ефективність реалізації функції контролю може бути оцінена за допомогою таких показників: коефіцієнт ефективності контролю (за критерієм «періодичність контролю», за критерієм «наявність контролерів», за критерієм «перелік критеріїв контролю», за критерієм «необхідність зміни управлінського рішення»), одиничний та загальний коефіцієнти ефективності контролю [23].

Найбільш раціональним підходом до оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємств вважається саме комплексний підхід. Алгоритм застосування такого підходу представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Алгоритм оцінювання ефективності управління підприємством

Джерело: [11]

Процес комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності передбачає таку послідовність дій:

- 1) визначаються найбільш важливі аспекти, які надають характеристику об'єкта дослідження (підприємства);
- 2) у розрізі кожного окремого аспекту ідентифікуються ключові показники або їх групи, які найбільш повною мірою розкривають конкретний аспект господарської діяльності;

3) у рамках визначених груп показників виділяється мінімально необхідна кількість показників, які у своїй сукупності надають змогу провести кількісну оцінку складових, що справляють вплив на рівень ефективності управлінської діяльності в цілому [21].

На підставі викладеного можна констатувати, що існуючі методичні підходи до оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємств поділяються на дві групи. Перша група охоплює безпосередньо ефективність фінансово-господарської діяльності суб'єктів бізнесу, передбачаючи оцінку насамперед фінансових показників діяльності (ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ін.). Друга група включає наявні напрацювання фахівців у сфері оцінювання ефективності самої управлінської діяльності. Зокрема, до даної групи можуть бути віднесені існуючі показники оцінки ефективності загальних функцій менеджменту на підприємстві (планування, організації, мотивації і контролю).

З точки зору доступності необхідної для розрахунку інформації та легкості проведення розрахунків беззаперечну перевагу має перша група підходів, яка ґрунтується на оцінюванні виключно фінансових показників підприємства. Найбільш раціональним слід вважати комплексний підхід до проведення оцінки, однак, можливості застосування певних методів оцінювання та обсяг доступних для обрахунку показників знаходяться у прямій залежності від розміру самого підприємства (мале, середнє, велике), його галузевої приналежності тощо. Закономірно, що чим більшим є розмір самого підприємства, тим більшу аналітичну базу для обчислень ефективності управлінської діяльності можна сформувати. При цьому, варто брати до уваги, що під час аналізу доцільно враховувати не лише внутрішні показники ефективності, але й сукупність різноманітних чинників впливу зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЄЛИСАВЕТДОРБУД»

2.1. Стан та тенденції господарської діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»

Приватне підприємство «Єлисаветдорбуд» розташоване у місті Кропивницькому за адресою: проспект Перемоги, 14 (код за ЄДРПОУ 33372659). Дане підприємство було засноване у 2005 році, тобто функціонує на ринку вже близько 15 років. Основним видом діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» є будівництво доріг і автострад. Крім того, підприємство може здійснювати наступні види діяльності: інші будівельно-монтажні роботи; інші спеціалізовані будівельні роботи; оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

Аналітичну оцінку стану та тенденцій господарської діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» проведено на основі даних його звітності «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» (Форми №1-м та №2-м, Додатки А-Е) за останні п'ять років (2015-2019 роки). Динаміку активів балансу досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка активів балансу ПП «Єлисаветдорбуд» за 2015-2019 роки, тис. грн.

Актив	Код рядка	Роки					Відхилення (абсолютне), 2019/2015 рр.
		2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	0	0	0
Основні засоби	1010	126,5	101,2	77,8	68,6	91,8	-34,7
первісна вартість	1011	345,8	351,4	360,7	381,1	449,0	+103,2
знос	1012	219,3	250,2	282,9	312,5	357,2	+137,9
Усього за розділом I	1095	126,5	101,2	77,8	68,6	91,8	-34,7
II. Оборотні активи							0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	1100	244,7	280,5	376,7	450,9	198,7	-46,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	373,3	595,4	649,3	511,5	1282,7	+909,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	16,5	0	226,4	113,1	53,8	+37,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18,4	28,0	21,3	12,0	37,8	+19,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	269,0	1272,2	712,0	533,6	469,4	+200,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0	0,3	0	0
Усього за розділом II	1195	921,9	2176,1	1985,7	1621,4	2042,4	+1120,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0
Баланс	1300	1048,4	2277,3	2063,5	1690,0	2134,2	+1085,8

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

З даних табл. 2.1 бачимо, що динаміка активів балансу ПП «Єлисаветдорбуд» характеризується доволі неоднозначними тенденціями зміни. Незавершені капітальні інвестиції у структурі активів балансу досліджуваного підприємства впродовж усього періоду були відсутні. Щодо залишкової вартості основних засобів (рис. 2.1) необхідно констатувати, що максимальне її значення мало місце у 2015 році (126,5 тис. грн).

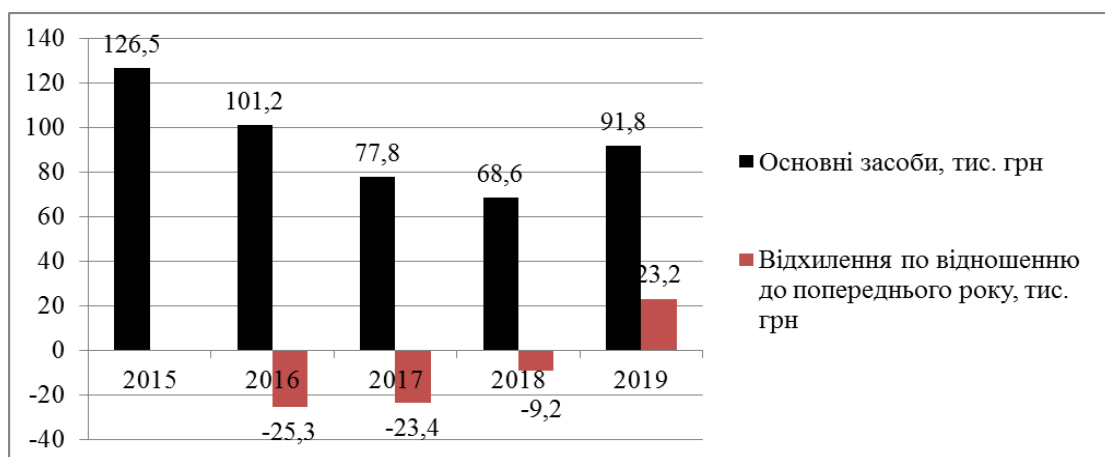


Рис. 2.1. Динаміка залишкової вартості основних засобів

ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

Надалі до 2018 року включно вона зменшувалася, й у 2018 році було зафіксоване мінімальне значення – 68,6 тис. грн. Зокрема, у 2016 році залишкова вартість основних засобів ПП «Єлисаветдорбуд» знизилася на 25,3 тис. грн порівняно з 2015 роком, у 2017 році – на 23,4 тис. грн по відношенню до 2016 року, а в 2018 році – на 9,2 тис. грн порівняно з 2017 роком. Ситуація поліпшилася у 2019 році, оскільки внаслідок придбання нових основних засобів їх залишкова вартість зросла до 91,8 тис. грн, тобто на 23,2 тис. грн порівняно з 2018 роком.

Стосовно рівня зносу основних засобів ПП «Єлисаветдорбуд» відзначимо, що він залишався дуже високим упродовж останніх п'яти років (рис. 2.2): якщо у 2015 році знос складав 63,4%, то у 2018 році – вже 82,0%, а в 2019 році – 79,6%.

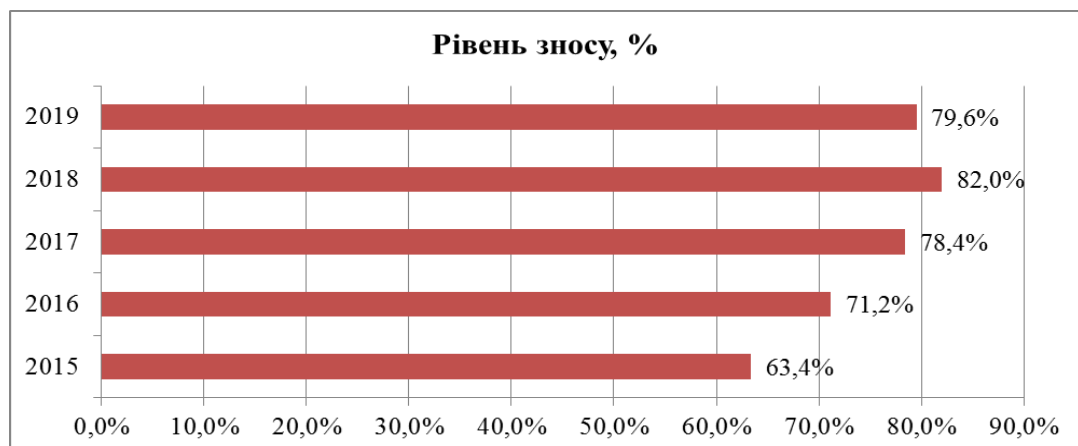


**Рис. 2.2. Рівень зносу основних засобів
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, %**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

На рис. 2.3 відображено динаміку обсягів запасів ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках. Наведені дані свідчать, що обсяги запасів підприємства мали тенденцію до зростання включно до 2018 року: якщо у 2015 році вони складали 244,7 тис. грн, то у 2018 році – 450, тис. грн. У 2019 році обсяг запасів досліджуваного підприємства суттєво знизився і становив уже 198,7 тис. грн, що є на 252,2 тис. грн меншим по відношенню до 2018 року.

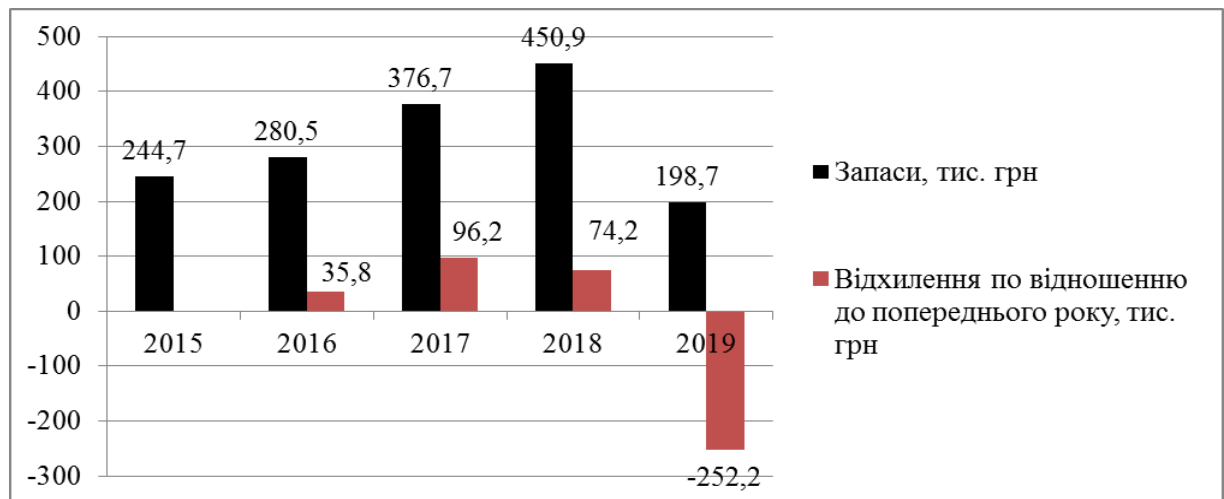


Рис. 2.3. Динаміка обсягів запасів

ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

Необхідно відзначити, що дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги складала значну частку у структурі активів балансу підприємства впродовж усього періоду. Мінімальний її обсяг мав місце у 2015 році (373,3 тис. грн), натомість у 2019 році відбулося стрімке зростання даного показника до 1282,7 тис. грн (рис. 2.4). Це дозволяє стверджувати, що рівень розрахунків замовників з підприємством в останній рік досліджуваного періоду значно погіршився.

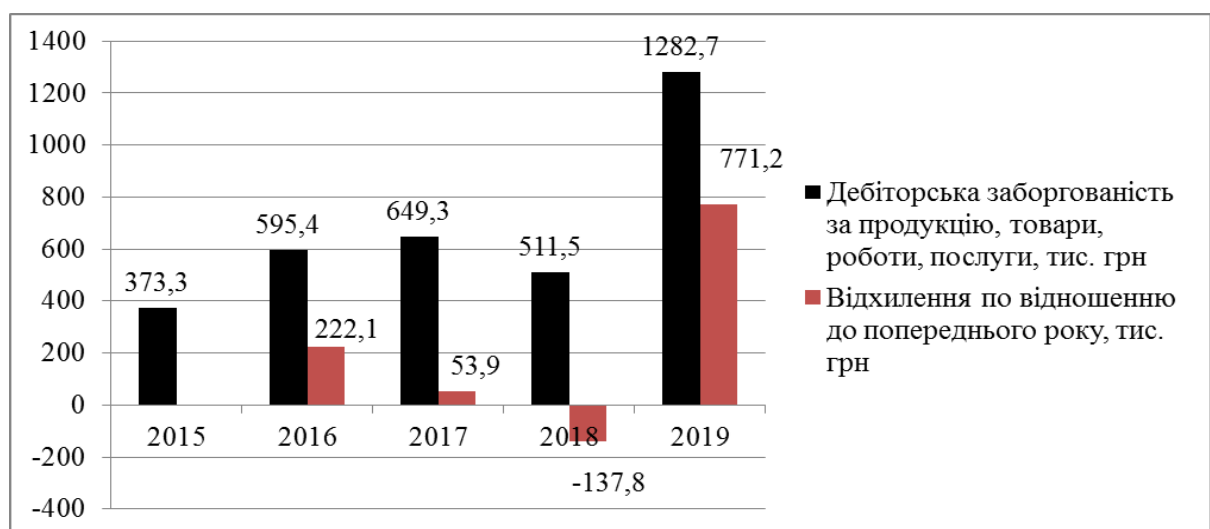


Рис. 2.4. Динаміка обсягів дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

Обсяги грошових коштів та їх еквівалентів ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках змінювалися наступним чином (рис. 2.5): мінімальний обсяг зафіксовано у 2015 році (269,0 тис. грн), а максимальний – у 2016 році (1272,2 тис. грн). Надалі, в наступні три роки спостерігалася тенденція до зменшення обсягів грошових коштів підприємства, які складали 712,0 тис. грн у 2017 році, 533,6 тис. грн у 2018 році та 469,4 тис. грн у 2019 році.

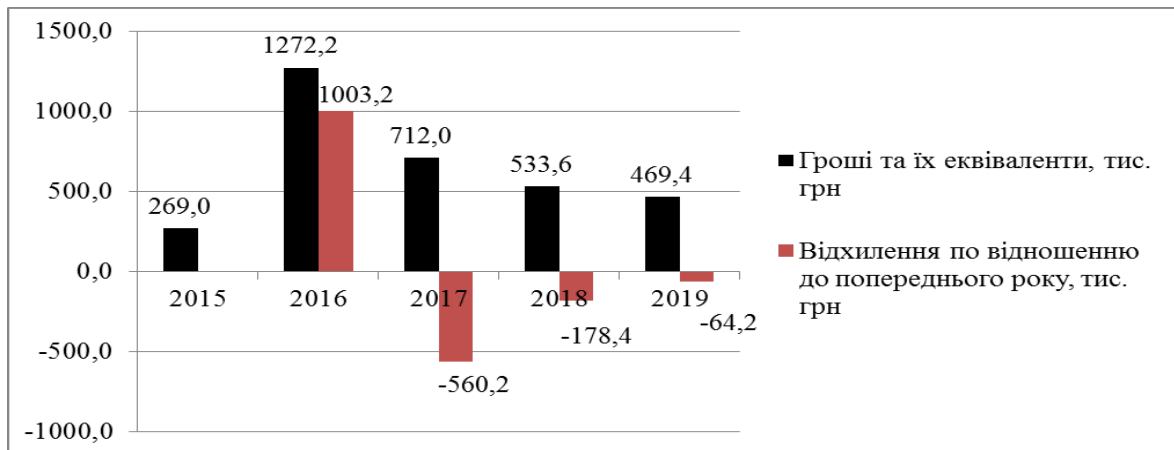


**Рис. 2.5. Динаміка обсягів грошових коштів та їх еквівалентів
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

Динаміка розміру балансу ПП «Єлисаветдорбуд» за останні п'ять років також була достатньо нестабільною (рис. 2.6).

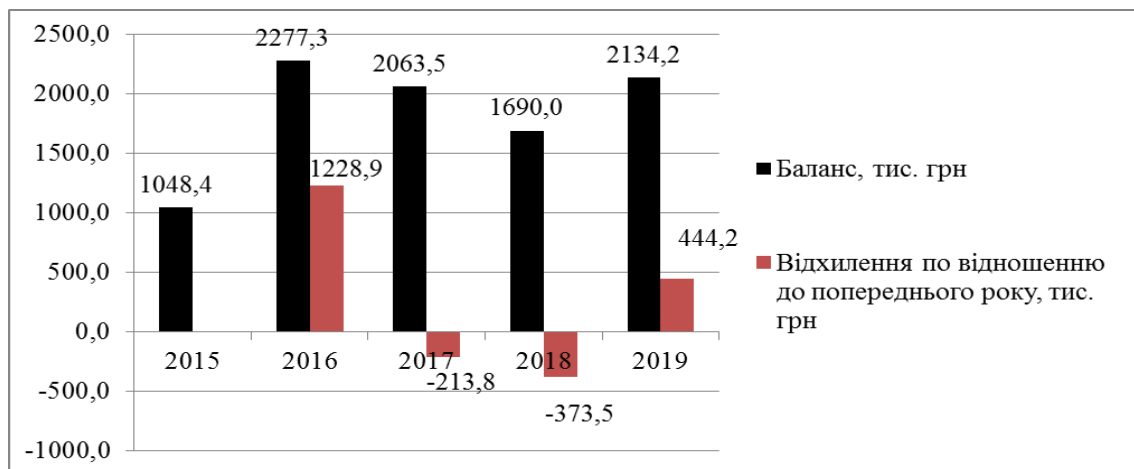


**Рис. 2.6. Динаміка розміру балансу ПП «Єлисаветдорбуд»
у 2015-2019 роках, тис. грн**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

Зокрема, у 2015 році розмір балансу досліджуваного підприємства складав 1048,4 тис. грн, а в 2016 році – вже 2277,3 тис. грн. У наступні два роки даний показник зменшувався – до 2063,5 тис. грн у 2017 році та 1690,0 тис. грн у 2018 році. У 2019 році порівняно з попередніми двома роками розмір балансу дещо підвищився – до 2134,2 тис. грн. В цілому ж, у 2019 році обсяг балансу ПП «Єлисаветдорбуд» зріс на 1085,8 тис. грн порівняно з 2015 роком, що можна відзначити як позитивну тенденцію його діяльності.

На наступному етапі аналізу проведемо аналітичну оцінку динаміки пасивів балансу ПП «Єлисаветдорбуд» за 2015-2019 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка пасивів балансу ПП «Єлисаветдорбуд»
за 2015-2019 роки, тис. грн.**

Пасив	Код рядка	Роки					Відхилення (абсолютне), 2019/2015 рр.
		2015	2016	2017	2018	2019	
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	384,6	614,6	322,5	380,8	498,4	+113,8
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	384,7	614,7	322,6	380,9	498,5	+113,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за:		0	0	0	0	0	0
довгостроковими зобов'язаннями	1610						
товари, роботи, послуги	1615	603,6	1520,1	1686,4	1237,7	1530,0	+926,4
розрахунками з бюджетом	1620	14,5	86,9	0,6	0,6	30,0	+15,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	13,6	0	0	0	29,3	+15,7
розрахунками зі страхування	1625	2,0	1,6	0	0	0	-2
розрахунками з оплати праці	1630	4,9	6,5	0	0	0	-4,9
Інші поточні зобов'язання	1690	38,7	47,5	53,9	70,8	75,7	+37,0
Усього за розділом III	1695	663,7	1662,6	1740,9	1309,1	1635,7	+972,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0
Баланс	1900	1048,4	2277,3	2063,5	1690,0	2134,2	+1085,8

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

З наведених даних бачимо, що найбільш істотні зміни відбулися за таким показником, як обсяг нерозподіленого прибутку (рис. 2.7). Так, у 2015 році він становив 384,6 тис. грн, а в 2016 році досяг максимального значення за період – 614,6 тис. грн. Мінімальне значення нерозподіленого прибутку мало місце у 2017 році – 322,5 тис. грн, а в наступні два роки даний показник почав зростати – до 380,8 тис. грн у 2018 році та 498,4 тис. грн у 2019 році.

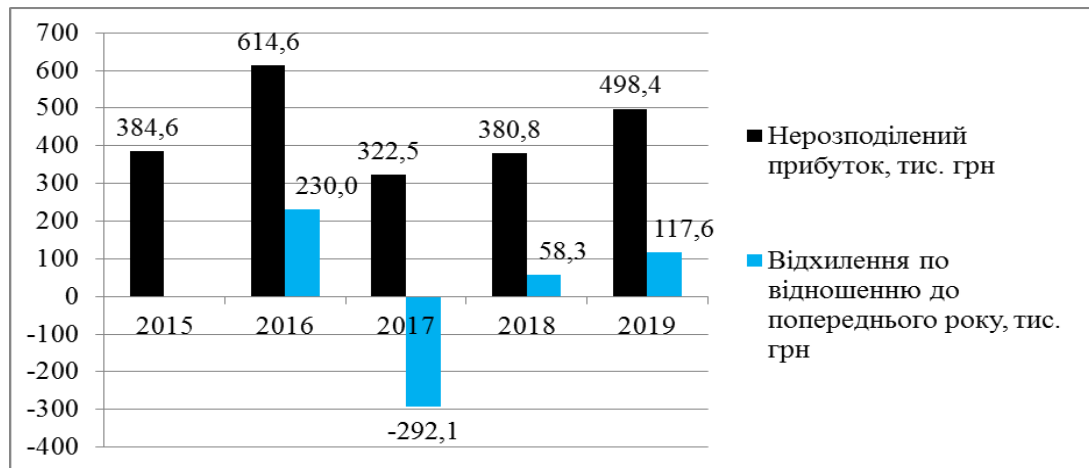


**Рис. 2.7. Динаміка обсягів нерозподіленого прибутку
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

Вважаємо за доцільне дослідити також динаміку поточної кредиторської заборгованості підприємства за товари, роботи, послуги у 2015-2019 роках (рис. 2.8).

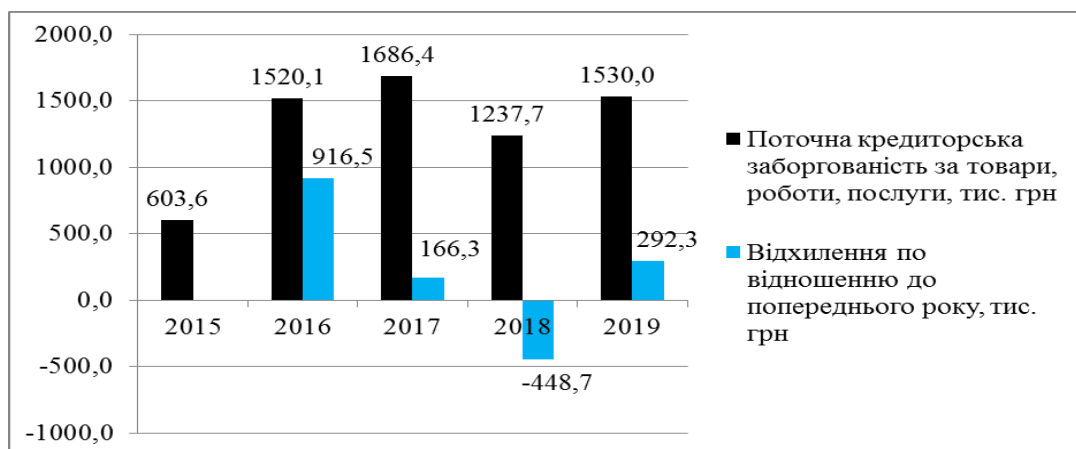


Рис. 2.8. Динаміка обсягів поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

Як бачимо, у 2015 році обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПП «Єлисаветдорбуд» становив 603,6 тис. грн, у 2016 році її обсяг зріс до 1520,1 тис. грн, а в 2017 році – до 1686,4 тис. грн. Дещо нижчий обсяг даного показника мав місце у 2018 році – 1237,7 тис. грн, тоді як у 2019 році він складав 1530,0 тис. грн.

Стосовно динаміки інших поточних зобов'язань ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках (рис. 2.9), можна відзначити, що вони мали стійку тенденцію до зростання – за останні п'ять років збільшилися з 38,7 тис. грн до 75,7 тис. грн, тобто, в цілому на 37,0 тис. грн.

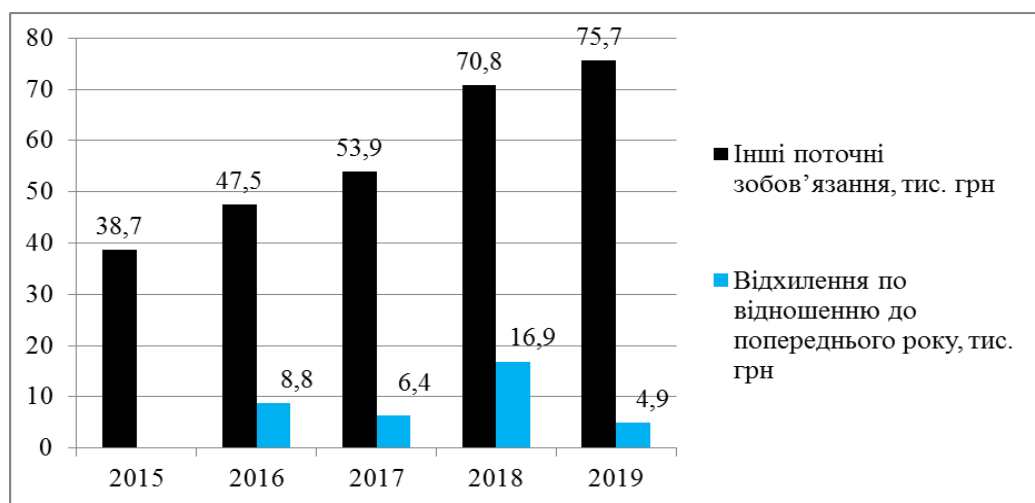


Рис. 2.9. Динаміка обсягів інших поточних зобов'язань ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

На підставі аналізу динаміки активів і пасивів балансу ПП «Єлисаветдорбуд» можна зробити проміжний висновок про погіршення платіжної дисципліни, тобто, внаслідок зростання обсягів дебіторської заборгованості знижується здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Водночас, зростання розміру балансу досліджуваного підприємства дозволяє стверджувати про нарощування обсягів господарської діяльності, що може виступати підтвердженням підвищення її ефективності.

2.2. Оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» за 2015-2019 роки узагальнено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» за 2015-2019 роки, тис. грн.

Стаття	Код рядка	Роки					Відхилення (абсолютне), 2019/2015 рр.
		2015	2016	2017	2018	2019	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1048,1	2551,8	2959,6	3447,	3642,5	+2594,4
Інші операційні доходи	2120	226,8	115,6	93,7	95,8	126,1	-100,7
Інші доходи	2240	0	29,6	0	0	27,5	+27,5
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	1274,9	2697,0	3053,3	3543,7	3796,1	+2521,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1103,1	2349,5	2911,5	3145,2	3300,7	+2197,6
Інші операційні витрати	2180	95,2	99,6	294,6	265,8	291,7	+196,5
Інші витрати	2270	1,2	0	0	61,6	39,7	+38,5
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	1199,5	2449,1	3206,1	3472,6	3632,1	+2432,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	75,4	247,9	-152,8	71,1	164,0	+88,6
Податок на прибуток	2300	13,6	44,6	0	12,8	29,4	+15,8
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	61,8	203,3	-152,8	58,3	134,5	+72,7

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2015-2019 рр.

Стосовно чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Єлисаветдорбуд» слід відзначити, що за останні п'ять років він збільшився на 2594,4 тис. грн. У розрізі років динаміка чистого доходу від реалізації продукції також завжди мала позитивну тенденцію (рис. 2.10). Зокрема, якщо у 2015 році його обсяг складав 1048,1 тис. грн, то у 2016 році – 2551,8 тис. грн, у 2017 році – 2959,6 тис. грн, у 2018 році – 3447,0 тис. грн, а в 2019 році – 3642,5 тис. грн. Найбільше зростання (порівняно з попереднім роком) мало місце у 2016 році – по відношенню до 2015 року обсяг чистого

доходу від реалізації зріс на 1503,7 тис. грн. У той же час, у 2019 році обсяг чистого доходу від реалізації збільшився лише на 195,5 тис. грн у порівнянні з 2018 роком.

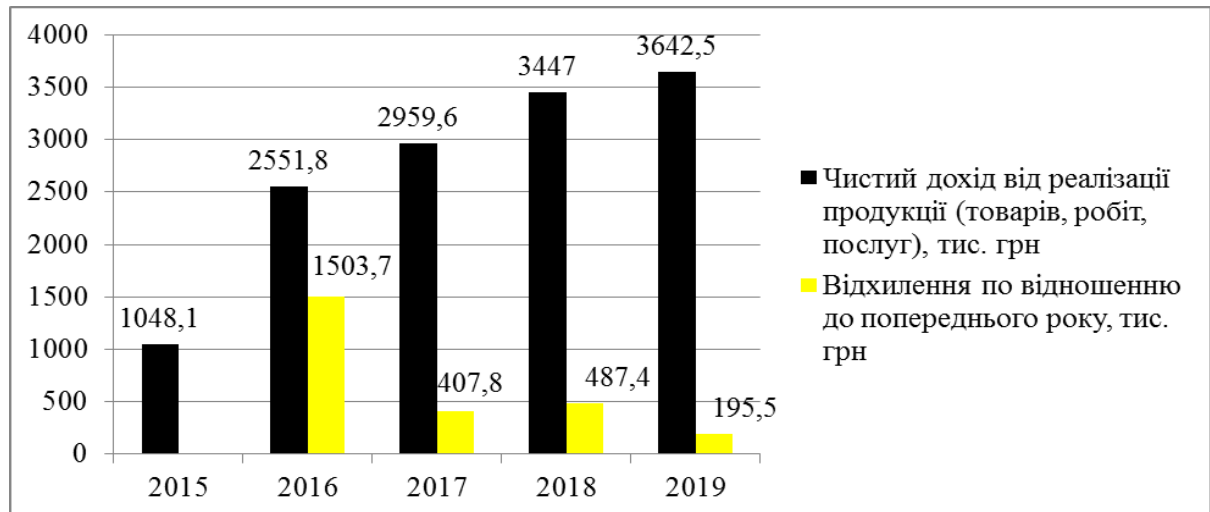


Рис. 2.10. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2015-2019 рр.

У контексті оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства важливе значення має динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), а також питома вага собівартості по відношенню до чистого доходу від реалізації.

Відносно собівартості реалізованої продукції ПП «Єлисаветдорбуд» можна відмітити, що вона (як і дохід від реалізації) мала тенденцію до зростання (рис. 2.11). Так, якщо у 2015 році обсяг собівартості продукції складав 1103,1 тис. грн, то у 2016 році – 2349,5 тис. грн, у 2017 році – 2911,5 тис. грн, у 2018 році – 3142,5 тис. грн, у 2019 році – 3300,7 тис. грн. Закономірно, що порівняно з попереднім роком найбільше зростання собівартості реалізованої продукції мало місце також у 2016 році – вона зросла на 1246,4 тис. грн по відношенню до 2015 року. Найнижчий обсяг зростання собівартості реалізованої продукції мав місце у 2019 році – порівняно з 2018 роком вона зросла лише на 155,5 тис. грн.

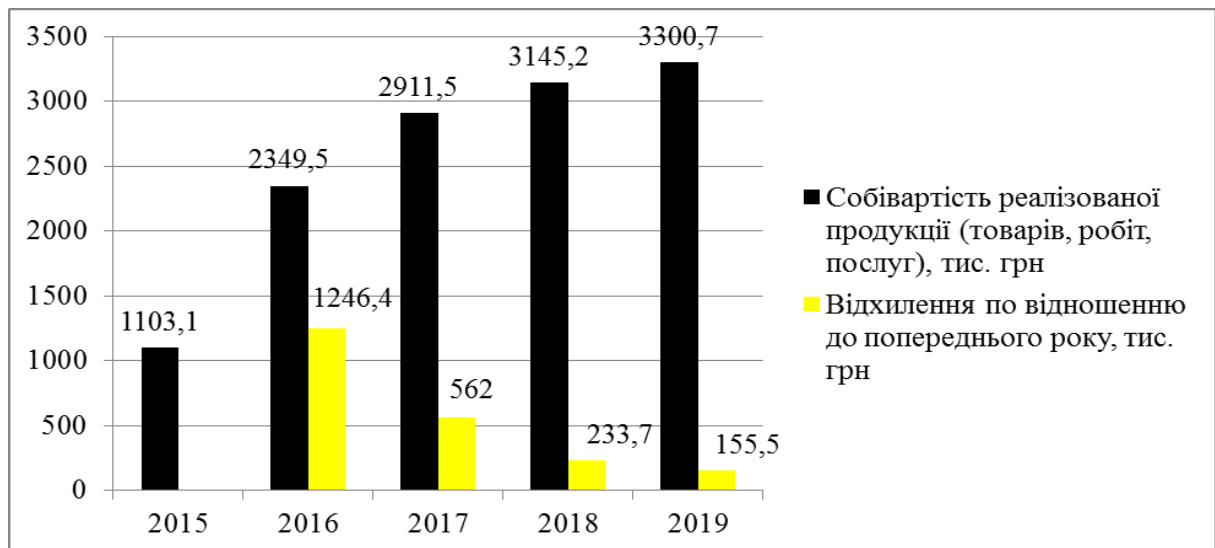


Рис. 2.11. Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2015-2019 рр.

Однак, особливий практичний інтерес становить питома вага собівартості реалізованої продукції в обсязі реалізації. Як бачимо з рис. 2.12, у 2015 році даний показник перевищував 100%, що є свідченням недостатньо ефективної діяльності підприємства.

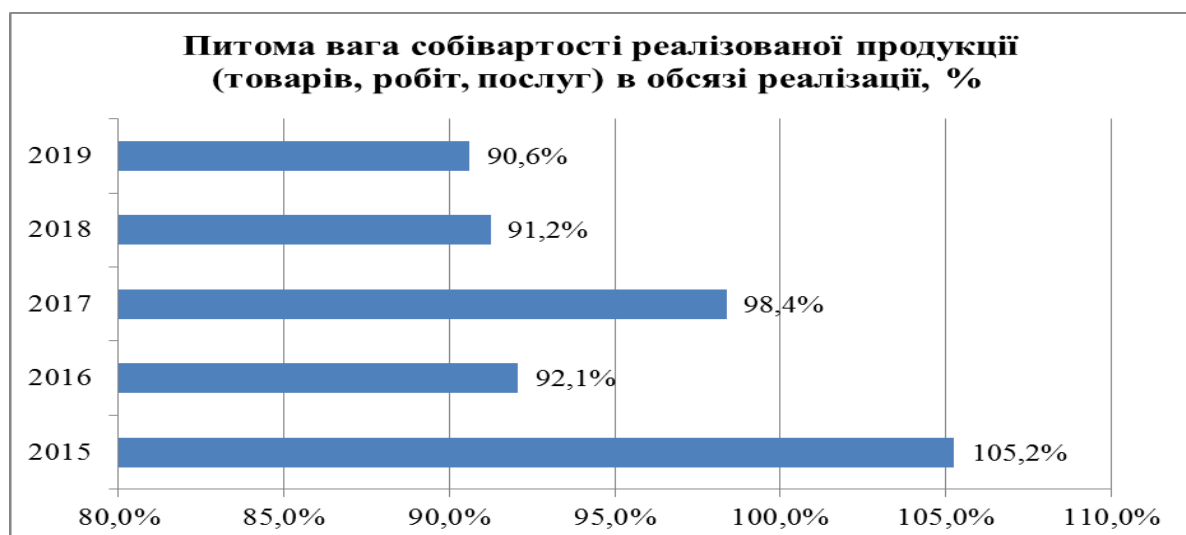


Рис. 2.12. Питома вага собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в обсязі реалізації ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2015-2019 рр.

У 2016 році ситуація поліпшилася – значення даного відносного показника складало 92,1%. Надалі, 2017 рік дозволяє констатувати погіршення ситуації – питома вага собівартості становила вже 98,4% від обсягу реалізації. Натомість, 2018 та 2019 роки в контексті даних порівнянь можна охарактеризувати як найбільш ефективні, оскільки питома вага собівартості продукції в обсязі її реалізації становила 91,2% та 90,6%, відповідно. В цілому ж, питома вага собівартості продукції підприємства в обсязі реалізації залишалася достатньо високою впродовж усього досліджуваного періоду.

Проаналізувавши динаміку обсягу чистого прибутку (збитку) ПП «Єлисаветдорбуд» (рис. 2.13), можна відмітити також неоднозначність його зміни. Так, прибуток від реалізації на підприємстві мав позитивні значення у 2015-2016 та 2018-2019 роках.

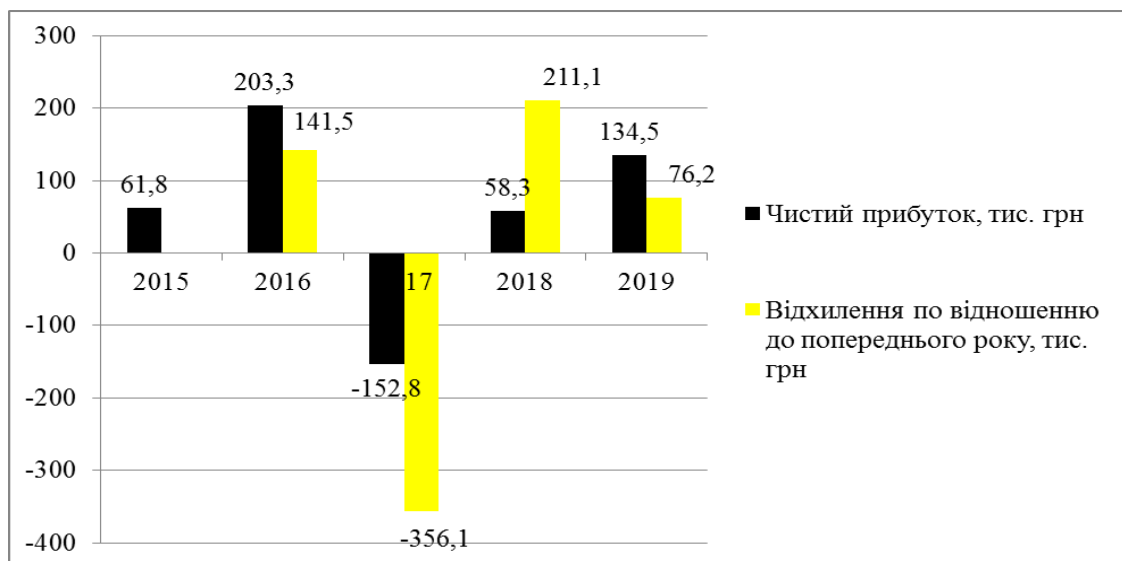


Рис. 2.13. Динаміка чистого прибутку (збитку) ПП «Єлисаветдорбуд» у 2015-2019 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2015-2019 рр.

Проте, у 2017 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 152,8 тис. грн. Також слід підкреслити, що максимальний обсяг чистого прибутку на підприємстві мав місце у 2018 році – 211,1 тис. грн, тоді як у 2019 році його значення дещо знизилося – до 134,5 тис. грн.

Наступним кроком дослідження є розрахунок показників ліквідності підприємства. Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності здійснюється як відношення оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань. У табл. 2.4 наведено результати розрахунку даного показника для ПП «Єлисаветдорбуд». В цілому, коефіцієнт загальної ліквідності характеризує можливості покриття підприємством короткострокових зобов'язань за рахунок усіх обігових коштів протягом року, тобто оцінку кредитоспроможності організації. Рекомендоване оптимальне значення даного коефіцієнту знаходиться у межах 1,0-3,0.

Таблиця 2.4

Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності

ПП «Єлисаветдорбуд» за 2015-2019 роки

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2019/2015 рр.
	2015	2016	2017	2018	2019	
Оборотні активи, тис. грн	921,9	2176,1	1985,7	1621,4	2042,4	1120,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	663,7	1662,6	1740,9	1309,1	1635,7	663,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,389	1,309	1,141	1,239	1,249	-0,140

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

Отже, проведені розрахунки свідчать, що упродовж останніх п'яти років коефіцієнт загальної ліквідності підприємства знаходився в оптимальних межах, тобто від 1 до 3. Разом з тим, необхідно відмітити, що в динаміці значення наведеного показника знижуються: якщо у 2015 році коефіцієнт загальної ліквідності ПП «Єлисаветдорбуд» складав 1,389, то у 2019 році – 1,249.

Важливе значення мають також показники стану і структури капіталу підприємства, що характеризують його фінансову стійкість (стабільність) в цілому. Фінансова стійкість (стабільність) підприємства пов'язана з рівнем залежності від кредиторів і розраховується як відношення власних і залучених коштів. Коефіцієнт фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Результати розрахунку даного коефіцієнту відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнта фінансової автономії**ПП «Єлисаветдорбуд» за 2015-2019 роки**

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2019/2015 рр.
	2015	2016	2017	2018	2019	
Власний капітал, тис. грн	384,7	614,7	322,6	380,9	498,5	113,8
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	1048,4	2277,3	2063,5	1690	2134,2	1085,8
Коефіцієнт фінансової автономії	0,367	0,270	0,156	0,225	0,234	-0,133

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2015-2019 рр.

Він дорівнює співвідношенню власного капіталу підприємства до всіх його фінансових ресурсів. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4-0,6. Як бачимо, коефіцієнт фінансової автономії ПП «Єлисаветдорбуд» був найвищим у 2015 році – 0,367, а мінімальне значення мало місце у 2017 році – 0,156. У динаміці відбувалося зниження значень даного коефіцієнту й у 2019 році він дорівнював 0,234. Крім того, у жодному році значення розрахованого коефіцієнту не знаходилося у межах оптимального, що свідчить про недостатність забезпеченості підприємства власними фінансовими ресурсами.

Проведемо розрахунок коефіцієнту рентабельності реалізації продукції ПП «Єлисаветдорбуд». Результати розрахунків заносимо до табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнта рентабельності реалізації**ПП «Єлисаветдорбуд» за 2015-2019 роки**

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2019/2015 рр.
	2015	2016	2017	2018	2019	
Чистий прибуток, тис. грн	61,8	203,3	-152,8	58,3	134,5	72,7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1048,1	2551,8	2959,6	3447	3642,5	2594,4
Коефіцієнт рентабельності реалізації, %	5,90%	7,97%	-5,16%	1,69%	3,69%	-2,20%

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2015-2019 рр.

Даний показник визначається як співвідношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у відсотках. З табл. 2.6 бачимо, що відносно вищі значення рентабельності реалізації ПП «Єлисаветдорбуд» мали місце у 2015 та 2016 роках – 5,90% та 7,97%, відповідно. У 2017 році діяльність підприємства була збитковою. У наступні два роки ситуація дещо поліпшилася, однак значення даного показника були доволі низькими: 1,69% у 2018 році та 3,69% у 2019 році.

2.3. Визначення сильних і слабких сторін у сфері забезпечення ефективності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»

Сучасний аналітичний інструментарій ідентифікації сильних і слабких сторін у діяльності підприємства налічує низку методів. Найбільш поширеним серед них є метод SWOT-аналізу, результати якого відображаються у вигляді матриці сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, а також загроз і потенційних можливостей, які містить зовнішнє середовище його функціонування.

На основі проведення SWOT-аналізу можна більш чітко ідентифікувати переваги і недоліки досліджуваного підприємства, наявну ситуацію на ринку послуг. Це створює передумови для обрання оптимального шляху розвитку, дозволяє мінімізувати дію ризиків і небезпек, максимально ефективно використовувати наявні в розпорядженні ресурси, користуватися наданими ринком можливостями.

Підсумки дослідження сильних і слабких сторін у сфері забезпечення ефективності діяльності підприємства, а також загроз і потенційних можливостей відобразимо у вигляді результатів SWOT-аналізу ПП «Єлисаветдорбуд» (табл. 2.7).

Необхідно акцентувати увагу, що ринок, на якому функціонує ПП «Єлисаветдорбуд» має свою специфіку. У даний час у сфері будівництва доріг і автострад активізується конкурентна боротьба, значні переваги у якій

мають великі підприємства дорожньо-будівельної галузі, відбувається входження на ринок зарубіжних компаній. Такі компанії мають значні фінансові ресурси, що розширює їх можливості щодо придбання й застосування нових технологій, обладнання, машин і механізмів, забезпечення високої якості робіт.

Таблиця 2.7

Результати проведення SWOT-аналізу ефективності діяльності

ПП «Єлисаветдорбуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- наявність власної ресурсної бази; - наявність персоналу зі значним досвідом роботи; - значний досвід функціонування на відповідному ринку (близько 15 років); - наявні можливості щодо надання додаткових послуг та розширення їх асортименту; - чіткий розподіл повноважень та відповідальності між персоналом підприємства	- низький рівень готовності працівників до змін; - невисокий рівень впровадження нових технологій; - недостатньо високий рівень якості робіт; - недостатній обсяг власних фінансових ресурсів, що суттєво обмежує можливості до оновлення матеріально-технічної бази, придбання нового обладнання, навчання персоналу, застосування сучасних методів контролю якості
Можливості	Загрози
- збільшення числа замовників, пошук нових замовлень; - поліпшення платіжної дисципліни шляхом чіткої організації контролю; - розширення ринку надання послуг у межах України; - підвищення професійного рівня персоналу; - розширення асортименту і надання додаткових послуг	- нарощування конкуренції з боку великих підприємств-монополістів на ринку; - технологічне відставання у разі масового запровадження конкурентами нових технологій; - недостатній рівень платоспроможності замовників в умовах дефіциту фінансових ресурсів; - високий рівень економічної та політичної нестабільності у межах країни

Джерело: складено автором

Крім того, визначення організацій-виконавців у сфері будівництва доріг і автострад у даний час відбувається на основі тендерних процедур, відбуваються зміни нормативної бази щодо розробки проектно-конструкторської документації, постійно з'являються нові технологічні рішення, які дозволяють виконувати будівельні роботи високої якості з відносно меншими витратами. Тому, для даного підприємства важливе

значення має забезпечення систематичного навчання персоналу з питань участі у тендерних процедурах, контролю якості та вивчення провідного вітчизняного й зарубіжного досвіду у сфері виконання дорожньо-будівельних робіт.

Таким чином, маючи достатньо значний досвід роботи на даному специфічному ринку (функціонує на ньому вже близько 15 років), ПП «Єлисаветдорбуд» має належний потенціал щодо підвищення ефективності своєї діяльності. Підтвердженням цьому слугує й той факт, що за результатами аналізу балансу підприємства було визначено, що мало місце збільшення розміру балансу, що є свідченням підвищення ділової активності навіть в умовах загальної фінансово-економічної кризи в країні. У цьому контексті мають бути розроблені й реалізовані чіткі заходи, спрямовані на оптимізацію витрат підприємства, контроль собівартості продукції, безперервний професійний розвиток персоналу, пошук додаткових джерел власних і залучених ресурсів для оновлення матеріально-технічної бази підприємства, оскільки рівень зносу основних засобів на даний час є дуже високим. Також доцільними є запровадження дієвої системи менеджменту на підприємстві, поліпшення процедур виконання основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація і контроль. Це дозволить у подальшому розширювати обсяг і асортимент виконання робіт, забезпечувати більш високу якість їх виконання, а отже, сприятиме підвищенню ефективності та результативності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» в цілому.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення менеджменту ефективності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»

Проведений аналіз особливостей менеджменту ефективності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» дозволив виявити як сильні, так і слабкі сторони у даному процесі. Процес підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно розглядати як цілеспрямований і послідовний, орієнтований на реалізацію компетентних управлінських рішень у всіх сферах господарської діяльності, бачення стратегічних перспектив його розвитку, тенденцій змін у зовнішньому середовищі, можливих викликів, ризиків і загроз, здійснення систематичного моніторингу й внесення потрібних коригуючи дій.

З метою подолання слабких сторін можуть бути рекомендовані до запровадження відповідні напрями вдосконалення. Вони відображають конкретні взаємопов'язані організаційно-економічні рішення, завдяки впровадженню яких можна досягнути підвищення рівня ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

По-перше, вважаємо за доцільне запровадження на підприємстві стратегічного підходу до управління. Це дозволить забезпечувати прийняття управлінських рішень, спрямованих на довгострокову перспективу, які враховують специфічні конкурентні переваги підприємства та подальші можливості їх розвитку, умови трансформації внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства, цілеорієнтованість та гнучкість управлінського процесу. У цьому контексті має бути обрана відповідна стратегія конкурентної поведінки даного підприємства (коопераційна, оборонна чи наступальна). Зважаючи на те, що досліджуване підприємство є невеликим за розміром, найбільш оптимальним варіантом для нього може стати саме коопераційна стратегія, тобто активна співпраця з іншими суб'єктами

господарювання, пошук можливостей укладання договорів субпідряду на виконання певних видів дорожньо-будівельних робіт.

По-друге, нагальною потребою для даного підприємства в контексті підвищення ефективності його діяльності є вдосконалення існуючої системи мотивації і стимулювання персоналу. Реалізація даного напрямку може бути здійснена завдяки більш об'єктивній оцінці результатів трудової діяльності, забезпеченню чіткого взаємозв'язку між продуктивністю праці персоналу та її оплатою, створенню умов для розвитку інтелектуального потенціалу працюючих, розвитку творчої ініціативи і креативності, запровадженню партисипативного підходу (активної участі працівників у процесі розробки й прийняття рішень), реалізації системи безперервного професійного розвитку персоналу на підприємстві. Саме тому вважаємо за доцільне розробити і реалізувати на підприємстві відповідну комплексну програму навчання персоналу з найбільш актуальних питань підвищення ефективності роботи.

По-третє, важливе значення має запровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на підвищення якості робіт, що виконуються. У рамках даного напрямку доцільним є вивчення провідного зарубіжного досвіду у сфері здійснення дорожньо-будівельних робіт, контролю якості сировини, матеріалів, виконаних робіт, здійснення технічного переозброєння й модернізації, запровадження сучасних технологічних процесів, інноваційних методів роботи.

По-четверте, існує доцільність налагодження чіткого контролю за витратами, управління собівартістю робіт, які виконуються підприємством, пошуку джерел фінансових ресурсів (власних та залучених) для оновлення основних засобів підприємства. При цьому необхідно враховувати такі показники, як: ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці.

По-п'яте, вартим уваги є процес управління дебіторською і кредиторською заборгованістю на підприємстві, оскільки, як засвідчив

проведений у попередньому розділі роботи аналіз, їх обсяги в останні роки були достатньо високими.

Шостим напрямом удосконалення менеджменту ефективності діяльності підприємства є пошук нових ринків збуту послуг, перспективних замовників, диверсифікація видів робіт, які виконуються. Зокрема, залучення потенційних замовників може здійснюватися більш ефективно завдяки розміщенню інформації про діяльність підприємства у мережі Інтернет, соціальних мережах, створенню власних груп, блогів, застосуванню інших сучасних засобах інформування.

Сьомий напрям включає поліпшення інформаційного забезпечення управлінських процесів на підприємстві. Якісна, достовірна й своєчасна інформація є запорукою прийняття ефективних управлінських рішень, зниження ймовірності прийняття помилкових рішень. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, глобалізаційні та інтеграційні процеси прискорюють інформаційний обмін між різними суб'єктами – учасниками економічних відносин, й водночас, збільшують обсяг інформаційного перевантаження керівників і менеджерів, зумовлюють потребу в обробці надвеликих обсягів інформації у короткі терміни. Саме тому існує доцільність активізації використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій в процесах планування господарської діяльності, прийняття рішень, оцінювання й контролю її результатів.

У сфері поліпшення інформаційного забезпечення доцільно виділити такі основні інформаційно-аналітичні функції, належне використання яких необхідне для досягнення належного рівня ефективності діяльності підприємства: збирання усіх видів інформації, що стосується діяльності підприємства. та відповідний їй захист від розповсюдження; аналіз інформації, що отримується; прогнозування тенденцій розвитку наукового і технологічного процесу в сфері технологій діяльності підприємства; оцінювання рівня економічної безпеки підприємства за всіма її складовими загалом, розроблення рекомендацій для його підвищення.

3.2. Управління собівартістю як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства

Сучасна економіка потребує від підприємства підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, активізації підприємництва тощо. Важлива роль у реалізації цього завдання приділяється аналізу собівартості продукції. Зниження собівартості продукції є найважливішим чинником розвитку економічного потенціалу підприємства та зростання його конкурентоспроможності.

Дослідження діючої методики оцінки собівартості продукції на підприємстві свідчить, що вона неповною мірою відповідає сучасним умовам господарювання. Потребують вирішення питання удосконалення обліку матеріальних витрат, зокрема вибору методу оцінювання сировини і матеріалів, обліку витрат на оплату праці, обліку і розподілу непрямих витрат. Так, основним внутрішнім чинником зростання цін на продукцію є висока собівартість її виробництва, яка визначається: недостатнім обсягом технічного і технологічного оснащення підприємства; сезонним, нерівномірним характером виконання робіт (переважно у теплий період року); значними витратами внаслідок виробничого процесу.

На основі ретроспективних даних щодо собівартості продукції підприємства за період 2015-2019 років було здійснено прогноз на наступні три роки (рис. 3.1).

Результати прогнозних розрахунків щодо зміни величини собівартості продукції підприємства свідчать про можливість її суттєвого зростання у найближчі роки за умови збереження існуючої тенденції. Так, як бачимо з рис. 3.1, у 2022 році прогнозна собівартість продукції підприємства становитиме понад 4 млн грн.

Отже, питання пошуку резервів зниження собівартості продукції є актуальним для підприємства у даний час. Для цього слід детально проаналізувати складові його витрат за економічними елементами та статтями калькуляції та розробити заходи щодо контролю за ними.



**Рис. 3.1. Прогноз собівартості реалізованої продукції
ПП «Єлисаветдорбуд» до 2022 року**

Джерело: складено та розраховано на основі Звіту про фінансові результати підприємства за 2015-2019 рр.

Важливим чинником пошуку резервів ефективного управління собівартістю продукції є вибір методу оцінювання матеріальних ресурсів при їх використанні у виробництві. Необхідність підвищення оперативності обліку зумовлюють використання нормативного методу оцінки сировини та матеріалів під час відпуску їх у виробництво.

Схему аналізу собівартості продукції і джерела їх даних для здійснення аналізу зображено на рис. 3.2. Завданнями аналізу собівартості продукції є: оцінка виконання плану із собівартості за звітний рік; виявлення використаних ресурсів подальшого зниження собівартості продукції; розроблення заходів із мобілізації резервів економного витрачання матеріальних, трудових, грошових ресурсів. Для виявлення резервів зниження собівартості, необхідно визначити фактори, які зумовлюють це зниження.

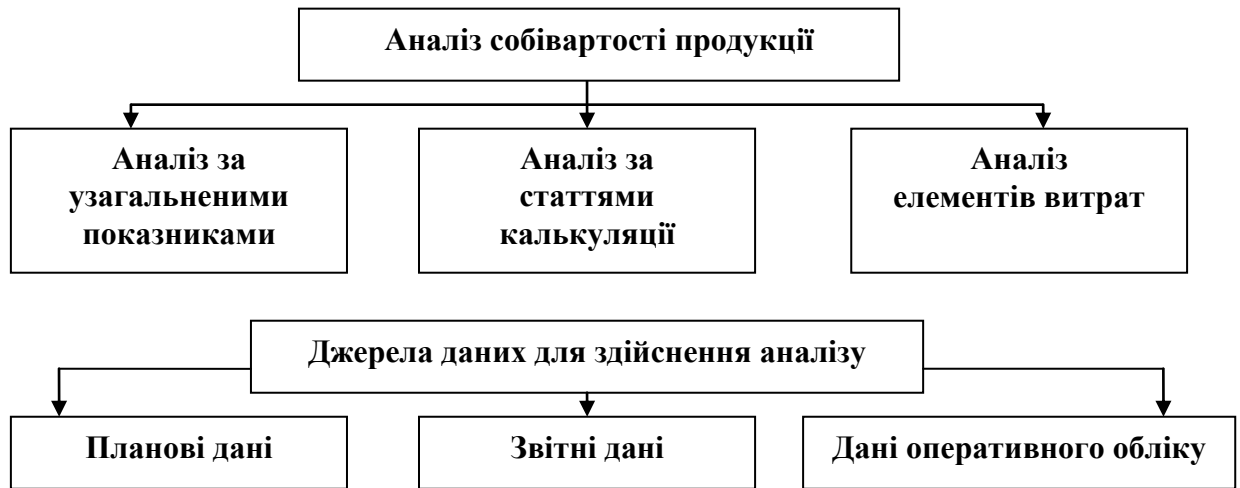


Рис. 3.2. Послідовність аналізу собівартості продукції і джерела даних для здійснення аналізу

Джерело: складено автором

Задля здійснення постійного контролю витрат доцільно визначити для кожного виду контролю відповідні види робіт (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропоновані заходи щодо організації постійного контролю витрат ПП «Єлисаветдорбуд»

Види контролю	Види робіт
Попередній контроль	1. Оцінка основних напрямів витрат з урахуванням стратегічного розвитку діяльності підприємства.
	2. Оцінка тактичних планів з точки зору затрат окремих структурних підрозділів згідно напрямків їх діяльності, виробничих можливостей та стратегічних напрямків діяльності підприємства.
	3. Визначення критеріїв подальшого здійснення контролю діяльності як підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів, зокрема.
	4. Попередній контроль можливих резервів виробництва та скорочення затрат.
	5. Виявлення сфер, де необхідно посилити контроль.
Поточний контроль	1. Контроль відхилень фактичних затрат від планових.
	2. Виявлення і діагностика проблем, що виникають при зміні внутрішніх і зовнішніх умов та коригування планів і діяльності підприємства.
	3. Виявлення порушень в існуючій системі та розмежування їх по причинах, винуватцях та центрах відповідальності.
	4. Контроль реалізації прийнятих рішень.
	5. Контроль за діяльністю окремих відповідальних осіб та виконавців.
Наступний контроль	1. Контроль відхилень фактичних затрат від планових в розрізі причин, винуватців, місць виникнення та джерел їх покриття.
	2. Контроль законності здійснення операцій.
	3. Оцінка стану бухгалтерського контролю затрат.

Джерело: складено автором

Таким чином, процес комплексного управління витратами вирішує ряд численних завдань: розрахунок норм, упорядкування нормативної бази, організація обліку змін норм, розробка нормативних калькуляцій, облік витрат за центрами виникнення, виявлення відхилень і розподіл за центрами відповідальності, калькулювання собівартості продукції, аналіз виконання планових кошторисів, формування завдань щодо зниження собівартості, виявлення резервів економії, забезпечення систематичного контролю за величиною витрат. Комплексний підхід до управління витратами на ПП «Єлисаветдорбуд» дозволить забезпечити зниження собівартості продукції підприємства та підтримувати його стійкі конкурентні переваги у поточній та довгостроковій перспективі.

3.3. Підвищення якості дорожніх робіт в контексті забезпечення ефективної діяльності підприємства

Забезпечення якості дорожніх робіт – комплексна проблема, яка вирішується шляхом розробки та впровадження прогресивних проектних рішень, сучасних матеріалів, конструкцій і технологій будівництва, ремонту та експлуатаційного утримання автомобільних доріг і штучних споруд, ефективних методів контролю та організації робіт.

В останні роки інтенсивність дорожнього руху постійно зростає, загальна маса та навантаження на вісі транспортних засобів підвищуються, з'являються навіть автопоїзди з більшим за норму тиском у шинах, а тому дорожнє покриття швидко руйнується. Застосування нових технологій дозволяє за невеликий проміжок часу відремонтувати існуючі дороги (регенерація, ресайклінг, емульсійні технології) або побудувати дорожні одяги підвищеної міцності та довговічності (ЩМА, цементобетон, композиційні матеріали). Однак їх впровадження стримується значним недофінансуванням галузі, а тому обов'язковою умовою забезпечення

належних транспортно-експлуатаційних показників автомобільних доріг є якість проведення робіт.

Контроль за якістю дорожньо-будівельних робіт є найбільш гострою проблемою. Наприклад, під час перевірок виявляється чимало порушень при виконанні будівельних та ремонтних робіт, недотримання нормативних вимог технології їх проведення. Головними причинами цього вважаються низька технологічна дисципліна, культура виробництва підрядників та не завжди достатній і ефективний контроль і вимогливість з боку замовників. Крім того, відсутність стабільного фінансування не дає можливості належно спланувати та виконати проектні й ремонтно-будівельні роботи, дотриматися міжремонтних термінів.

При впровадженні сучасних матеріалів та технологій, особливо новітніх, часто виникають ситуації, коли виконавець не знайомий із технологією або можливостями техніки, а детальної інструкції щодо її використання немає. Результатом цього є підвищення вартості робіт без покращення якості, а в деяких випадках фіксується навіть її погіршення. Траплялися випадки застосування несертифікованих та неякісних матеріалів, що зумовлено недостатнім вхідним та вихідним контролем як на базах, так і безпосередньо на будівельних майданчиках.

Можна виділити ряд недоліків при будівництві, реконструкції та капітальному ремонті:

1) Недостатній рівень перевірки якості при вхідному та операційному контролі. Причиною цього є неповна укомплектованість дорожніх лабораторій підрядника та замовника, низька кваліфікація персоналу, недостатня вимогливість замовника.

2) Порушення технології проведення дорожньо-будівельних робіт:

– незабезпечення будівельного водовідводу, що призводить до перезволоження ґрунтів земляного полотна та конструктивних шарів дорожнього одягу;

- порушення технологічного процесу при влаштуванні поперечного чи підкюветного дренажу, а також асфальтобетонного покриття (нерівномірність підґрунтовки або її недостатність, неочищена від пилу та бруду основа, відсутність контролю температури суміші на АБЗ та на місці укладання тощо);

- недостатнє ущільнення ґрунту земляного полотна, особливо укисної частини насипів;

3) Недоліки проектних рішень.

Серед основних недоліків, характерних при експлуатаційному утриманні автомобільних доріг, можна виділити:

- 1) Несвоєчасне очищення автомобільних доріг від льоду й снігу та наявність їх на узбіччі.

- 2) Низька якість ямкового ремонту.

- 3) Несвоєчасна ліквідація деформацій покриття.

- 4) Відсутність чи незадовільний технічний стан засобів організації дорожнього руху (ОДР), зокрема невчасна заміна пошкоджених дорожніх знаків та елементів огороження, незабезпечення їх видимості, несвоєчасне поновлення дорожньої розмітки.

- 5) Недостатній рівень підготовки земляного полотна та штучних споруд до зимового утримання.

- 6) Відсутність поверхневого водовідводу з верхньої частини земляного полотна, нормативних похилів узбіччя.

Отже, впровадження комплексної системи управління якістю та вдосконалення діючого підходу є нагальною потребою для підприємства. Даний процес, на нашу думку, необхідно розділити на етапи.

Етап 1. Підготовка. Варто сформувати керівний комітет і робочу групу. У керівний комітет необхідно включити представника керівництва і вищих керівників організації. У робочу групу повинні входити ті співробітники організації, що будуть займатися документуванням різних процесів і

модернізацією різних елементів системи якості; це повинні бути особи, відповідальні за подібні процеси.

Поліпшити результативність і ефективність системи менеджменту якості можна тільки зосередивши увагу на потребах і чеканнях кожного співробітника, прагнучи, щоб індивідуальні цілі кожної особистості збігалися з цілями організації. Умовою успішності такої стратегії служить відкритість і довірчість у відносинах між керівництвом і співробітниками.

Етап 2. Навчання персоналу. Необхідно організувати навчання для співробітників, що беруть участь у розробці СУЯ. Навчання управлінню якістю в організації повинне починатися з вищого керівництва, оскільки саме воно приймає стратегічне рішення про необхідність вдосконалення СУЯ. Найбільший ефект досягається, якщо навчання проходить перевірку зверху вниз: керівники підприємства – керівники структурних підрозділів – співробітники.

Упровадження СУЯ припускає, що кожен співробітник організації повинний нести відповідальність за результати своєї праці.

Етап 3. Визначення цілей. На цьому етапі визначаються стратегія і цілі в області якості на основі аналізу місії організації (філософії її існування, стратегічної мети, принципового призначення, у силу яких вона відрізняється від інших організацій і в рамках яких визначає характер своїх дій) і бачення (яке можна визначити як інтегральне представлення вищого керівництва про стан і можливість бізнесу стосовно до довгострокової діяльності організації).

Слід чітко визначити мету, яку необхідно досягти (більш висока ефективність і рентабельність, забезпечення задоволеності споживачів, збільшення і збереження частки на ринку, зниження витрат і підвищення продуктивності праці, удосконалювання взаємодій і ділової атмосфери в організації тощо). Необхідно також уміти прогнозувати чекання зацікавлених сторін (споживачів, персоналу, постачальників, суспільства).

Етап 4. Самооцінка в організації. Варто використовувати діагностичну самооцінку (критичний самоаналіз) разом з бенчмаркінгом (порівняння з

іншими) як необхідний інструмент управління. При цьому основну увагу рекомендується звертати на пошук причин недоліків і прорахунків у роботі.

Необхідно критично проаналізувати діючі процеси і процедури незалежно від того, документовані вони чи ні, а також сформовану діяльність в області якості, і порівняти результати з вимогами ISO 9001. Доцільно оцінити процес поліпшення роботи, як основну характеристику ефективності СУЯ.

Реалізація процесного підходу починається з ідентифікації процесів – етап 5.

Етап 6. Розробка плану усунення невідповідностей. Необхідно визначити дії і ресурси, які потрібні для усунення невідповідностей, виявлених на етапі 4. Встановити відповідальність і розробити календарний план виконання необхідних робіт.

Також необхідно розробити процеси, ідентифіковані на етапі 5, переглянути існуючі процедури, де це необхідно, і підготувати документацію СУЯ.

Етап 7. Упровадження комплексної системи менеджменту якості. Упровадження повинне включати наступні етапи:

- затвердження структури служби керування якістю;
- впровадження в дію розроблених документів;
- поширення документації СУЯ серед користувачів;
- проведення ознайомлювальних занять у підрозділах для інформування співробітників про нові вимоги;
- проведення внутрішніх аудитів і самооцінка;
- реалізація коригувальних і попереджуючих дій;
- проведення навчання і підготовки компетентного персоналу.

Отже, запровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення менеджменту ефективності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» дозволить забезпечити даному підприємству відповідні конкурентні переваги на ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу теоретичних та практичних аспектів менеджменту ефективності діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» можна зробити наступні висновки:

1. Дослідження існуючих теоретичних підходів до розуміння сутності менеджменту ефективності діяльності підприємства дозволило сформулювати власне визначення його як процесу цілеспрямованого управлінського впливу на всі процеси, які відбуваються на рівні підприємства, з урахуванням змін у навколишньому оточенні, з метою оптимального використання наявних ресурсів (людських, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних) та отримання максимального ефекту (економічного, соціального, екологічного та ін.).

2. Ефективність діяльності підприємства може бути класифікована за різними ознаками: за змістом ефекту (економічна, організаційна, соціальна, екологічна), за видами впливу, за рівнем та ступенем прояву тощо.

3. Комплексний механізм управління ефективністю діяльності підприємств включає відповідні принципи (вимірювання результатів, оцінювання ефективності, реалізацію управлінських дій та моніторинг ефективності), фактори впливу (внутрішні та зовнішні, екстенсивні та інтенсивні), функції (планування, організація, мотивація, контроль), методи здійснення управлінського впливу (організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні).

4. Методичні підходи до оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємств поділяються на дві групи, перша з яких передбачає безпосередньо оцінку фінансових показників діяльності, а друга – оцінювання ефективності самої управлінської діяльності підприємства.

5. Приватне підприємство «Єлисаветдорбуд» функціонує на ринку вже близько 15 років, а його основним видом діяльності є будівництво доріг і автострад. Зростання розміру балансу досліджуваного підприємства дозволяє

стверджувати про нарощування обсягів господарської діяльності. Однак, характерним для нього є також погіршення платіжної дисципліни, оскільки, внаслідок зростання обсягів дебіторської заборгованості знижується здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Діяльність підприємства характеризується достатнім рівнем ліквідності, проте, рівень його фінансової автономії та рентабельності реалізації продукції є доволі низькими.

6. Так як у сфері будівництва доріг і автострад активізується конкурентна боротьба, значні переваги у ній мають великі підприємства дорожньо-будівельної галузі, відбувається входження на ринок зарубіжних компаній. Тому, для досліджуваного підприємства потенційно небезпечною є низка загроз з боку зовнішнього оточення.

7. Не зважаючи на наявні слабкі сторони й загрози зовнішнього середовища, ПП «Єлисаветдорбуд» має потенціал до подальшого підвищення ефективності власної діяльності. Цьому сприятиме удосконалення підходів щодо управління собівартістю, якістю та організації професійного розвитку персоналу підприємства.

8. До напрямів вдосконалення менеджменту ефективності діяльності підприємства в цілому було віднесено: запровадження на підприємстві стратегічного підходу до управління; вдосконалення існуючої системи мотивації і стимулювання персоналу; запровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на підвищення якості робіт, що виконуються; налагодження чіткого контролю за витратами, управління собівартістю робіт, які виконуються підприємством, пошуку джерел фінансових ресурсів (власних та залучених) для оновлення основних засобів підприємства; поліпшення процесу управління дебіторською і кредиторською заборгованістю на підприємстві; пошук нових ринків збуту послуг, перспективних замовників, диверсифікація видів робіт, які виконуються; поліпшення інформаційного забезпечення управлінських процесів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм. *Економічний простір*. 2013. №74. С. 174-182.
2. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015. Том 19. №2. С. 13-19.
3. Битов В.П. Менеджмент як засіб підвищення ефективності виробництва в сучасних умовах. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 71-76.
4. Болотова О.О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. №2. С. 25–30.
5. Герасименко В.М. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 174-179.
6. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2010. 390 с.
7. Жулай Г.С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2015. №20. С. 94-97.
8. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 195-204.
9. Колесник В.М., Воєнна К.І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. №71. С. 192-203.
10. Красноручський О.О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. *Вісник Харківського національного*

аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2014. №4. С. 24-30.

11. Кунаєв А.Ю. Методика оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2016. №1. С. 76-80.

12. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 117-125.

13. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

14. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105-109.

15. Лесько О.Й., Причепа І.В., Кот Н.О. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов. *Економічний простір*. 2015. №97. С. 213-221.

16. Мартинюк І.В. Екологічна ефективність податкової політики в сфері використання та охорони природно-ресурсного потенціалу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 4. С. 273-278.

17. Нечаєва І.А., Савчук І.О. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №11. С. 635-639.

18. Паламаренко Я.В. Заходи щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємств спиртової галузі України в контексті сьогодення. *Ефективна економіка*. 2016. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5196> (дата звернення: 12.05.2020).

19. Причепа І.В., Маріянко А.А. Проблеми оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. №86. С. 196-205.
20. Редьква О.З. Актуальні принципи формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №727. С. 136-142.
21. Стремядін В.М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. *Інноваційна економіка*. 2016. №5-6. С. 97-100.
22. Тендюк А.О., Васильківський С.М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. 2013. Випуск 10 (38). С. 225-232.
23. Тендюк А.О., Стрижеус Л.В. Оцінка ефективності реалізації функцій менеджменту на підприємстві. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. Вип. 14. С. 290-300.
24. Токарчук Д.М. Напрями вдосконалення менеджменту ефективності виробництва ріпаку на підприємстві. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 2(2). С. 86-90.
25. Харчук О., Мокрицька Г. Підвищення ефективності роботи підприємства як важливе завдання менеджменту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління*. 2016. Вип. 37. С. 262-271.
26. Шуляк С.О., Баштова Н.А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 140(2). С. 112-116.