

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«14» січня 2021 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

*на тему «Ефективність управління підприємством: економічні та соціальні
аспекти»*

(за матеріалами ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»)

*зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»*

Виконавець роботи

Лотиш Алла Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади ефективності управління підприємством в сучасних умовах	8
1.1. Ефективність як економічна категорія.....	8
1.2. Ефективність управління підприємством у взаємозв'язку її соціальної та економічної складових.....	20
1.3. Основні підходи та методи оцінки ефективності управління підприємством.....	30
Розділ 2. Дослідження ефективності управління ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	42
2.1. Управлінська діагностика ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» як соціально-економічної системи та системи управління ним	42
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».....	55
2.3. Оцінка ефективності управління ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	70
Розділ 3. Основні напрями підвищення ефективності управління ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	83
3.1. Формування механізму ефективного управління персоналом ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	83
3.2. Впровадження системи інформаційного забезпечення процесу управління ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	93
3.3. Удосконалення системи контролю на ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	104
Висновки.....	115
Список використаних джерел	121
Додатки	129

ВСТУП

Сучасні підприємства здійснюють свою діяльність відповідно до визначених стратегічних цілей, що містять, як правило, мету підвищення ефективності, яка вимірюється визначеним результатом за оптимальним розподілом наявних ресурсів. Ринкове середовище генерує сигнали попиту і пропозиції, підвищує відповідальність і самостійність підприємств всіх форм власності для прийняття управлінських рішень із забезпечення ефективності підприємств. Фактори розвитку технічного прогресу, потреб споживачів, наявності сировинних, трудових та матеріальних ресурсів, державного та ринкового регулювання взаємодіють між собою й впливають на показники ефективності на всіх економічних рівнях. Не дивлячись на те, що починаючи з 90-х років в процесах функціонування підприємств різних галузей відбуваються зміни організаційно-правових та господарських механізмів, націлених на підвищення економічної та соціальної ефективності функціонування підприємств, тема наукових та практичних завдань її дослідження залишається актуальною.

Інтеграція України в європейські та інші міжнародні економічні структури вимагає нових прогресивних механізмів. Активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативності, вивчення досвіду європейських країн дають можливість сформувати нове власне бачення механізму забезпечення ефективності управління вітчизняних підприємств.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні вимагає від вітчизняних підприємств активних дій з підвищення ефективності їх функціонування. З початку розвитку економічної науки проблема ефективного функціонування підприємств вийшла на перший план і залишається актуальною й сьогодні. Оцінка ефективності виробничої діяльності, управлінських рішень, витрат економічних ресурсів, а також конкретні технології та засоби

забезпечення ефективного функціонування підприємств становлять особливий інтерес як для вчених, так і для економістів-практиків.

Ефективність управління – це комплексна та багатогранна категорія, що потребує нових рішень. Вона викликає дискусії та має розбіжності в трактуванні. Питання ефективності управління, з одного боку, є невід’ємним аспектом управління підприємством, а з іншого – вони не мають однозначних рішень. Ефективність, як відносна характеристика результативності управління, припускає можливість оцінки та порівняння альтернатив (результатів, шляхів розвитку та ін.). Аспекти порівнянності дуже важливі, оскільки ефективність управління не абсолютна для підприємства, вона завжди оцінюється з точки зору як підприємства, так і суспільства, а також порівняно з іншими підприємствами. В цих умовах набуває особливої актуальності завдання оцінювання ефективності управління. Результати такого оцінювання використовуються при аналізі діяльності підприємства як в цілому, так і в галузі управління, вони дозволяють установлювати масштаб та напрями змін, прогнозувати їх вплив на ключові параметри діяльності підприємства, виявляти найважливіші чинники зростання, приймати відповідні управлінські рішення щодо подальшої діяльності підприємства та його підрозділів. Оцінювання ефективності управління має ще багато дискусійних і невирішених питань як щодо обґрунтування загального підходу до оцінки, так і щодо аспекту розробки конкретних методичних рішень. Актуальність підсилюється ще й тим, що в цій галузі існує декілька принципово різних підходів та багато розрізнених, системно непов’язаних методик, що утрудняє й навіть унеможлиблює їх використання на практиці.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із забезпечення ефективності управління підприємств здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як М. Армстронг, Н. Афанасьєв, Д. Баюра, В. Василенко, В. Герасимчук, Л. Довгань, П. Друкер, Д. Загірняк, А. Єгоршина, О. Кендюхов, К. Ковальська, А. Маслоу, В. Нижник, Д. Стеченко, Н. Сімченко, Н. Чухрай та ін. Проблеми управління промисловими підприємствами відображено в працях таких авторів, як С. Войтко, О. Гавриш,

В. Дергачова, М. Згуровський, О. Зозульов, Л. Шульгіна, Г. Яловий та ін. Проте вимагають подальших досліджень проблеми вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління на конкретних підприємствах. Недостатня розробленість і практична значимість зазначених вище питань обумовили вибір теми дипломної магістерської роботи, визначили її мету, завдання та основні напрями дослідження.

Метою дипломної магістерської роботи є розгляд теоретичних і практичних аспектів ефективності управління підприємства та розробка рекомендацій щодо її підвищення на ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

розкрити сутність, зміст і значення ефективності діяльності та управління підприємством;

дослідити соціальну та економічну складову ефективності управління та взаємозв'язок між ними;

проаналізувати існуючі підходи та методи оцінки ефективності управління підприємством;

здійснити управлінську діагностику ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» як соціально-економічної системи та системи управління ним;

провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»;

здійснити оцінку ефективності управління ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»;

сформувати механізм ефективного управління персоналом ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»;

запропонувати до впровадження системи інформаційного забезпечення процесу управління ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»;

запропонувати рекомендації для удосконалення системи контролю на ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

Об'єктом дослідження є процес управління підприємства та його

соціально-економічна ефективність.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти забезпечення соціально-економічної ефективності управління ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

Теоретичною і методичною основою дослідження стали сучасні економічні теорії; концептуальні підходи до проблем оцінювання соціально-економічної ефективності, відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів. Для досягнення визначеної мети та окреслених завдань застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: методи аналізу та узагальнення теорій та концепцій – для формування теоретичних та науково-практичних результатів досліджень; метод наукової абстракції та історизму – для дослідження сутності, форм та особливостей ефективності економічної діяльності підприємств, загальних принципів розробки системи показників економічної ефективності, науково-методичних підходів до економічного аналізу показників ефективності функціонування підприємств; статистичного, фінансово-економічного та факторного аналізу – для аналізу стану ефективності функціонування ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»; методи системного та комплексного аналізу, структуризації та групування, порівняльного аналізу, візуального моделювання – при узагальненні й оцінюванні сучасного стану ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», дослідженні факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на функціонування підприємства, оптимізації процесів виробництва та управління, удосконаленні системи показників економічної ефективності.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених за тематикою дослідження, матеріали наукових і науково-практичних конференцій, інформаційні матеріали періодичних видань та інтернет-сайтів, законодавчі та нормативні акти, методичні матеріали міністерств і відомств України, статистичні дані, матеріали статистичної та фінансової звітності ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», результати власних напрацювань та спостережень. Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних

методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних даних.

Теоретична значимість роботи полягає в узагальненні основних підходів до визначення поняття «ефективність діяльності», «ефективність управління», методів її оцінювання та доведенні єдності та взаємозв'язку її соціальної та економічної складових.

Практичне значення дипломної магістерської роботи полягає у можливості використання пропозицій щодо підвищення соціальної та економічної ефективності управління ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

Результати дослідження було оприлюднено на X Міжнародній науково-практичній Інтернет – конференції «Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління», Полтава, ПУЕТ, 19 - 20 листопада 2020 р.

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків, включає таблиці і рисунки. Основний обсяг роботи – 128 сторінок, включаючи 26 таблиць, 13 рисунків та 6 формул. Робота містить 3 додатки та перелік літератури з 82 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Ефективність як економічна категорія

У процесі функціонування будь-якого підприємства витрачаються певні ресурси: матеріальні, трудові, фінансові. Отримані внаслідок витрачання ресурсів результати називають ефектом діяльності. Співставлення результату чи ефекту діяльності з витраченими для його отримання ресурсами визначає ефективність функціонування підприємства. Таким чином, шляхом співставлення результату процесу функціонування будь-якого підприємства з витраченими для цього ресурсами можна визначити ефективність його функціонування.

Таке твердження є правильним, але недостатньо повним. Адже підприємства бувають різнопрофільними, а їх діяльність найчастіше є багатогранною: виробництво продукції, надання послуг, виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, монтаж та ремонт продукції у споживача, утилізація відпрацьованої продукції і т.п. Тому виникає потреба визначення ефективності кожного напрямку діяльності та сумарного ефекту в цілому по підприємству.

Визначення ефекту та ефективності діяльності має важливе як наукове, так і практичне значення. За його допомогою можна не тільки оцінити ефективність роботи підприємства, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів: засобів виробництва, робочої сили, інформації і т. п.

Ефект (у перекладі з лат. – виконання, дія) – результат, наслідок яких-небудь дій [24]. Ефект від функціонування підприємства трактується як показник, який характеризує результат функціонування [10; 17]. Показники

ефекту належать до абсолютних, об'ємних показників; їх можна складати у просторі та часі.

Залежно від параметрів об'єкту, що розглядається, показниками ефекту можуть бути валовий національний продукт, національний дохід, валова продукція, прибуток, виручка й ін. Як правило, ефект не пов'язують із зусиллями, якими його досягнуто. Відносно цілі конкретної дії ефект може нести як позитивну, так і негативну спрямованість [13]. Ефект чи результат від функціонування підприємства визначається як рівнем ефективності, так і періодом часу, за який вимірюється цей результат.

З категорією ефекту тісно пов'язане поняття ефективності. Шеремет О. Д., Сайфулін Р. С. [27] відзначають, що ефективність є однією з найскладніших категорій економічної науки. Вона виступає основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурної, функціональної і системної характеристик господарської діяльності.

Однією із найважливіших ознак ефективності є досягнення відповідного результату діяльності з найменшими витратами ресурсів. Інакше кажучи, ознакою ефективності діяльності є досягнення мети функціонування підприємства (організаційно-виробничої системи, організації) з найменшими витратами суспільної праці. Оскільки внаслідок виробничої діяльності можуть бути досягнуті різноманітні результати або ж ефекти, як наприклад, економія ресурсів, збільшення кількості робочих місць, зменшення витрат енергії, зниження шкідливих викидів, зростання прибутків і т. д., то необхідно говорити про можливі різні критерії (мірила) ефективності господарювання підприємства.

Серед таких проблем, як надійність, якість, результативність, саме ефективність в управлінні стала вивчатися як самостійне поняття. Вона цікавила фахівців із економіки, управління, філософії ще з давніх часів. Її розглядали в своїх працях такі відомі вчені, як Я. Зеленевський, Г. Емерсон, Ф. Кене, Т. Котарбинський, В. Ленін, К. Маркс, С. Мескон, В. Петті, Д. Рікардо та ін. Представник адміністративно-класичної школи менеджменту Г. Емерсон

дотримувався такого погляду, згідно з яким «головною турботою управлінця має бути ефективність» [27, с. 117]. І понині саме ефективність з погляду управлінців є найбільш важливою характеристикою діяльності підприємства.

Суть ефективності в загальному вигляді була визначена ще К. Марксом як можливість досягати виробничої мети з найменшою витратою засобів [27].

Г. Емерсон вважав ефективність основною метою управління. Своїми працями «Ефективність як підстава для управління й оплати праці» (1900 р.) та «Дванадцять принципів ефективності» (1912 р.) він зробив надзвичайно важливий внесок у розвиток поняття «ефективність». Учений помітив в останньому те, що було зовсім не виявлене економістами – зв'язок з функціональністю підприємства, що потім стало сприйматися науковцями та практиками як аксіома.

Поширенню поняття «ефективність» на інші сфери діяльності сприяли теоретичні розробки в праксеології, яку Т. Котарбинський – її засновник – визначив як «загальну теорію ефективної організації діяльності» [45]. На його думку, поняття «ефективність» тотожне поняттю «результативність».

В межах праксеології «ефективність» активно досліджував Я. Зеленецький. Він ототожнював його з доцільністю, і впровадив міру ефективності як «співвідношення сумарної цінності фактичних результатів діяльності до очікуваної сумарної цінності відповідних цілей» [35]. Таким чином, Я. Зеленецький визначив ефективність не просто як співвідношення результату до мети, а як співвідношення, що опосередковане цінностями, причому він не зводив сутність цінностей лише до матеріальних. Для характеристики співвідношення результату діяльності та витрат автор запропонував поняття «економічність», що за змістом і способом використання близьке до поняття «економічна ефективність». Певною мірою Я. Зеленецький знову повертає поняттю «ефективність» зміст результативності, не пов'язуючи його з поняттям «витрати». Таким чином, він сприяв його вжитковості не тільки для оцінки економічної діяльності, а й для будь-якої іншої.

В економіці тлумачення поняття «ефективність» як співвідношення обсягу

виробленої продукції до витрат також зазнавало певних змін, які, з одного боку, останні були пов'язані з необхідністю було переглянути існуючі уявлення про те, що являє собою «економічний ефект». З іншого боку, економісти намагалися реагувати на критику щодо поняття «ефективність». Сутність критичних зауважень на їх адресу полягала в тому, що при визначенні ефективності вони ґрунтувались на тому, що ефект адекватно об'єктивує мету діяльності. Проте насправді це не так, оскільки зв'язок цілей і результатів діяльності не є настільки прозорим.

Оскільки поняття «ефективність» стало застосовуватися до будь-якої діяльності, але багато в чому вже втратило своє первісне значення результативності або продуктивності, то виникла необхідність розширити це поняття до меж, коли воно стосувалося не тільки результату діяльності, але і, наприклад, мети діяльності або потреби, із задоволенням яких пов'язана ця діяльність. Зважаючи на це, були введені поняття «потрібнісної» ефективності, що «відображає ступінь потреби в цілі, вибір найбільш ефективних засобів для цього» [14], і «цільової» ефективності «як співвідношення результату діяльності до її мети» [14]. А за поняттям «економічна ефективність» було збережене співвідношення результату до витрат.

Таким чином, у процесі еволюції категорія «ефективність» розглядалася з позиції різних наук. Її ототожнювали з економічністю, результативністю та продуктивністю. Однак, на наш погляд, дані судження є однобічними, незважаючи на те, що у перекладі з латинської це поняття дійсно означає дієвість, економічність, результативність і продуктивність.

З метою обґрунтування визначення сутності поняття «ефективність» А.В. Куценко пропонує розглядати ефективність підприємства з позицій трьох підходів – цільового, системного і вибіркового [27].

Як свідчить теорія та практика управління, цільовий підхід базується на логіці цілей і засобів, запропонованих англійським економістом Л. Робіном. Даний підхід визначає ефективність системи як здатність суб'єкта досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій її складових. Раціоналізм

полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів підприємства, який би дав змогу досягти встановлених цілей з найменшими витратами. Однак цілі підприємства не завжди є чітко окресленими, що ускладнює процес визначення та виміру ефективності.

Також, як правило, цілі підприємства можуть бути виражені у вигляді певних економічних показників, досягнення яких воно намагається забезпечити в процесі діяльності різнорізними способами. Їх вибір залежить від багатьох чинників, серед яких – закони, нормативні акти, укази, які регламентують діяльність, традиції, менталітет тощо. Так, залежно від умов та вимог зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей організації, а також інтересів її персоналу, відбувається різне за часом, складністю і витратами досягнення бажаних результатів діяльності підприємства. Врахування даної залежності є необхідним для встановлення «реальних» цілей, які можна досягнути в існуючих умовах функціонування підприємства. Як наслідок – можливість підприємства випереджати ті або інші обставини, а не пристосовуватися до них, що і забезпечує його ефективну діяльність.

Згідно з цільовим підходом, ефективність підприємства визначається його здатністю досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій його складових. Однак досить часто інтереси окремих складових підприємства не співпадають із інтересами інших, що негативно впливає на формулювання загальних цілей і відповідно позначається на ефективності діяльності всієї організації. Тому цільовий підхід є доцільним з погляду задоволення інтересів кожної із зацікавлених складових, а не всієї організації. Також мотивація досягнення цілей переважає раціоналізм у виборі засобів для цього, що призводить до надмірного витрачання ресурсів підприємства.

За системного підходу управління підприємством стає пасивним. Така ситуація спричинена концентрацією уваги підприємства на його виживанні завдяки пристосуванню до зовнішнього середовища. Для кращого протистояння непередбаченим змінам зовнішнього середовища ефективна організація має у своєму розпорядженні певний обсяг невикористаних ресурсів, що передбачено

вже самою можливістю пристосовуватися до змін. А наявність же невикористаних ресурсів, в свою чергу, суперечить критерію мінімізації витрат.

Отже, в даному підході акцент робиться на внутрішніх характеристиках підприємства, що робить його більш придатним для оцінки діяльності бюджетних організацій.

Відповідно до вибіркового підходу, ефективність підприємства не може бути оцінена на основі заздалегідь установлених критеріїв або лише системних характеристик. Суть цього підходу полягає у забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви діяльності та цілі яких відрізняються. За умови недотримання цього рівня, організація є неефективною. Важливим і одночасно складним у процесі використання вибіркового підходу є ідентифікація стратегічних складових, а також визначення ступеня їх впливу на діяльність підприємства в цілому. Небажаною є також і зміна умов господарювання підприємства, що відбувається під впливом зміни значної кількості як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Це порушує рівновагу і призводить до зміщення економічного балансу на користь інших зацікавлених груп.

А.В. Куценко визначає ефективність як категорію, яка властива лише цілеспрямованій дії і означає, насамперед, ступінь досягнення мети. Останнє ж, у свою чергу, передбачає отримання бажаного запланованого позитивного результату, за умови підвищення продуктивності праці та мінімізації витрат [38, с. 332].

Є.В. Коробейнікова розглядає ефективність як багаторівневу комплексну категорію, що дає можливість інтерпретувати її як системну ефективність. А, в свою чергу, системна ефективність підприємства – це сукупність результативних показників, що характеризують ступінь задоволеності зовнішніх та внутрішніх потреб, які враховують економічні, соціальні, інтеграційні, диверсифікаційні, бюджетні і ін. відносні ефекти [36, с. 371].

Розглядаючи погляди відомих науковців [35; 45] щодо сутності та змісту поняття «ефективність», а також підходи щодо його визначення, можна зробити

висновок, що ефективність – це категорія, яка властива не всякій дії, а лише цілеспрямованій, і означає, насамперед, ступінь досягнення мети. Останнє ж, у свою чергу, передбачає отримання бажаного запланованого позитивного результату, за умови підвищення продуктивності праці та мінімізації витрат. Тому можна стверджувати, що дієвість, економічність, результативність і продуктивність є характеристиками ефективності, і їх ототожнення є некоректним, адже кожна з характеристик відбиває лише один бік багатоаспектного поняття «ефективність».

Необхідно наголосити на тому, що ефективність формується як на виході організації, так і в процесі її діяльності. Справедливо також буде стверджувати, що формування ефективності відбувається і на вході організації, адже від якості, кількості та складу всіх видів ресурсів підприємства, які саме і знаходяться на вході, залежить і подальше функціонування підприємства, і його результати.

Логічним відправним пунктом для подальшого аналізу буде вивчення та узагальнення думок теоретиків щодо видової класифікації ефективності, оскільки класифікація є науковим прийомом поглибленого вивчення будь-яких явищ дійсності [33].

Заслуговує на увагу класифікація видів ефективності С.Ф. Покропивного (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Видова класифікація ефективності діяльності підприємства за окремими ознаками [32]

Класифікаційна ознака	Ефективність
1	2
Одержаний результат (наслідки)	Економічна
	Соціальна
Місце одержання ефекту	Локальна (комерційна)
	Народногосподарська
Метод розрахунку	Абсолютна
	Порівняльна
Ступінь збільшення ефекту	Первинна
	Мультиплікаційна
Структура організації діяльності	Синергічна
	Робочого місця
	Підрозділу

Продовження табл. 1.1

1	2
Тип економічного зростання діяльності	Системи в цілому
	Екстенсивного розвитку
	Інтенсивного розвитку
	Часткова (окрема)
	Чинникова (багаточинникова)

Локальна (комерційна) ефективність визначається вченим як конкретний результат діяльності, наслідком якої є певний зиск (дохід, прибуток).

Народногосподарська ефективність розглядається як сукупний ефект у сферах виробництва та споживання відповідних виробів або послуг.

Абсолютна ефективність С. Покропивним окреслюється як характеристика загальної або часткової ефективності діяльності за певний проміжок часу.

Порівняльна ефективність відображає наслідки порівняння можливих варіантів господарювання і вибору ліпшого з них. Рівень порівняльної ефективності відбиває економічні та соціальні переваги вибраного варіанта здійснення господарських рішень (напрямку діяльності) проти інших можливих варіантів.

Абсолютна і порівняльна ефективність доповнюють одна одну. Визначення економічно найбільш вигідного варіанта господарювання завжди базується на зіставленні показників абсолютної ефективності, а її аналітична оцінка здійснюється порівнянням запланованих, нормативних і фактично досягнутих показників, їхньої динаміки за певний період.

Первинна ефективність визначається як початковий одноразовий ефект, отриманий унаслідок здійснення певної діяльності, запровадження прибуткових технічних, організаційних або економічних заходів. Вона майже завжди примножується завдяки багатоспрямованому та багаторазовому використанню цих заходів не лише в даній сфері діяльності, а й у інших. Тоді може йтися про так звану мультиплікаційну ефективність.

Суть синергічної ефективності у С. Покропивного полягає у комбінованому впливі сукупності тих чи інших інновацій на фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання, коли загальний ефект перевищує

суто арифметичну суму впливу на діяльність кожної окремої інновації, тобто коли кожна інновація посилює вплив усіх інших.

З погляду часу розглядають статичну й динамічну ефективність [13]. Статична ефективність оцінюється на короткому відрізку часу, коли вирішуються оперативні й тактичні питання. Динамічна ефективність припускає досягнення більш високих результатів шляхом гнучкого варіювання ресурсами і зміни технології в довгостроковому періоді.

Найбільш поширеною є класифікація, згідно з якою ефективність виступає в трьох видах – економічна, соціальна, соціально-економічна (рис. 1.2).

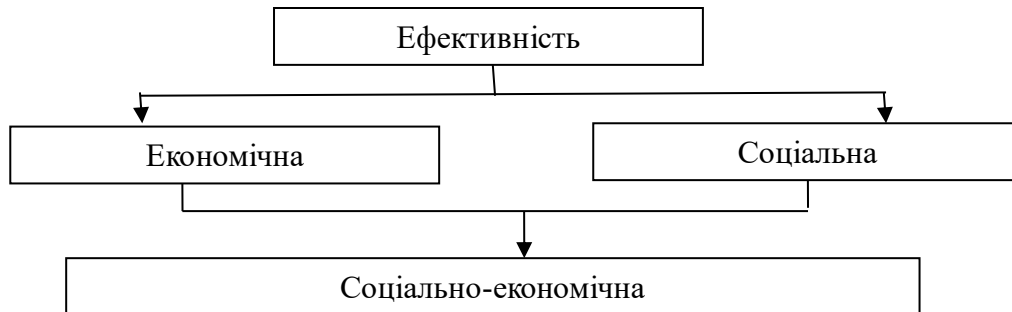


Рис. 1.1. Видова класифікація ефективності [79]

Довгий час під економічною ефективністю розуміли ефективність використання ресурсів, яку також називають ефективністю виробництва. Ефективність виробництва зазвичай пов'язують з кінцевими результатами діяльності господарюючого суб'єкта – виробничого підприємства. З однієї сторони кінцеві результати дійсно показують скільки вироблено продукції (з урахуванням якості), з іншої – ціною яких затрат отримана продукція [25, 52]. Такий підхід дозволяє в першу чергу оцінити рентабельність виробництва. Але повна економічна ефективність передбачає оцінювання цілої низки показників, серед яких – показники якості продукції, що, як правило, може бути оцінено за обсягами реалізації, браку та повернення. Сутність економічної ефективності повинна відповідати меті виробництва за показниками обсягу та якості одержаної продукції; рівень досягнення мети виробництва дозволяють оцінити такі показники як собівартість, прибуток тощо.

Товаровиробник формує варіативні сценарії виробництва, з яких вибирає той, який дозволяє знизити затрати, не скорочуючи обсяг випуску продукції за принципом порівняльної переваги. Така перевага базується на здатності виробляти товари з відносно меншими альтернативними затратами. Принцип порівняльної переваги підтверджує, що ефективність виробництва та розподіл ресурсів тісно взаємозв'язані й взаємозалежні.

З цих позицій економічна ефективність – складна багатопланова економічна категорія, що охоплює всі виробничо-економічні та управлінські процеси, фокусує в собі доцільність тієї або іншої виробничої діяльності. В цьому сенсі економічна ефективність є також критерієм оцінки дій людей, що використовують ресурси [13].

На думку більшості науковців, економічна ефективність відображається через різні вартісні показники, які характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності. Даний вид ефективності не відображає всієї специфіки відносин, що притаманні певній діяльності. Її критерій – мінімізація витрат або максимізація результатів.

Соціальна ефективність проявляється як результат впливу заходів економічного характеру на формування способу життя людини. Її критерій – задоволення потреб соціального характеру відповідно до ресурсів, що спрямовані на досягнення цих цілей. Наявність прямих і зворотних зв'язків між економічною та соціальною ефективністю призводить до того, що неминуче складається певна відповідність між темпами їх росту, відбувається їх оптимізація. На основі зазначених зв'язків виникає такий вид ефективності як соціально-економічний. Соціально-економічна ефективність є похідною від двох вищезазначених видів ефективності та поєднує їх властивості. Її критерій – максимізація результатів у розрахунку на сукупні ресурси, що забезпечують найбільш повне задоволення потреб працюючих [80].

Визначення підприємства як самостійного господарюючого суб'єкта, організації, створеної для виробництва продукції, виконання робіт і послуг з метою отримання прибутку за допомогою продажу на ринку виготовлених

товарів за рахунок задоволення потреб суспільства передбачає врахування трьох напрямів діяльності – виробництва; розподілу одержаної продукції; задоволення потреб споживача [13]. Така діяльність здійснюється відповідно до механізму ринку, але, прагнення примноження особистого капіталу заважає товаровиробникам ефективно охопити інтереси споживачів та суспільства, і «...в цьому випадку, як і в багатьох інших, вони невидимою рукою направляються до мети, яка зовсім і не входила в їх наміри. Переслідуючи свої власні інтереси, вони часто більшою мірою служать інтересам суспільства, чим тоді, коли свідомо прагне це зробити» [12, 13]. Оцінювання діяльності підприємства в масштабі промисловості, регіону, держави та відносно власного персоналу дозволяє вирішити проблему збалансованості власних та суспільних інтересів.

Таким чином, підприємство є зацікавленим в досягненні двоєдиної мети, Головним рушієм виробництва та надання послуг, розвитку і позиціонування підприємства є особистий інтерес, реалізація якого приводить до задоволення суспільних інтересів. Підприємства галузі, що конкурують між собою за споживача, зацікавлені в більш якійсій продукції, що найбільш відповідає потребам споживача.

Зростання виробничо-технічного потенціалу суспільства (використання досягнень науково-технічного прогресу та раціонального використання всіх видів ресурсів сприяє підвищенню ефективності за соціальною складовою). Ця складова може виступати як каталізатор або як гальмуючий фактор суспільного прогресу. Особливо це відслідковується в періоди економічних криз, різкого спаду життєвого рівня населення. Соціальні проблеми населення, споживачів, персоналу підприємства впливають на процеси отримання позитивних результатів розвитку виробництва. На рівні національної економіки головна мета її розвитку – підвищення добробуту суспільства, тобто соціальна складова є цільовою функцією для розвитку економічної складової та визначення взаємозв'язку та субординації між ними.

Існують і інші погляди на класифікацію видів ефективності. Й. Шумпетер виділяв статичну і динамічну ефективність організації [39]. Його концепція

статичної ефективності співзвучна так званій адміністративній економіці. Йдеться про мистецтво пристосовування до економічної ситуації, що склалася, і вміння управляти тими підрозділами певної організації, які не мають перспектив розвитку. Динамічну ефективність Й. Шумпетер розумів як будь-яку тенденцію до розвитку. Правда, події 20-х і 30-х років минулого століття дещо збентежили вченого, оскільки статична ефективність вважалася на той час значно надійнішим орієнтиром. Здавалося, що ефективне адміністрування компаній може призвести до успіху, однак воно вже не відповідало вимогам дійсності.

Б. Бінкін та В. Черняк класифікували ефективність як функціональну, що є співвідношенням результату до цілей, та економічну – як співвідношення результату до витрат [8].

Досліджуючи методологічні питання ефективності управління, І. Маркіна виділила три основних види ефективності [38]:

потрібнісну (співвідношення цілей до потреб, ідеалів, норм);

результативну (співвідношення досягнутого результату до намічених цілей);

витратну (співвідношення затрат до досягнутих результатів).

На її думку, ці види ефективності утворюють такий ланцюжок: потрібнісна ефективність визначає зміст результативної, а результативна – витратної (рис. 1.2).

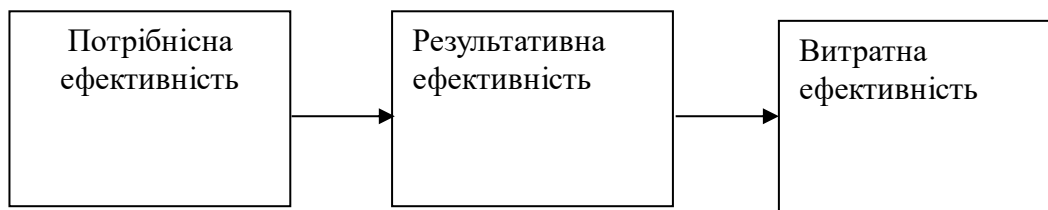


Рис. 1.2. Взаємозв'язок видів ефективності [66]

На наш погляд, найбільш повно характеризує ефективність управління підприємством саме виділення соціальної та економічної ефективності з наступним переходом їх у соціально-економічну.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи перейдемо до

розгляду ефективності управління організацією, зокрема соціальної та економічної ефективності управління у їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

1.2. Ефективність управління підприємством у взаємозв'язку її соціальної та економічної складових

Управління в ринковій економіці передбачає економічну свободу і повну відповідальність за результати праці, залучає до сфери виробництва додаткові трудові, фінансові і матеріальні ресурси. Для власника важливим є створення командою управлінців стратегічних переваг організації на ринку і посилення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ефективність управління - це сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і спеціалістів [27].

Ефективність управління включає аналіз:

управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, які використовує система управління;

витрат на управління, які визначаються складом, організацією, технологією і об'ємом робіт по реалізації відповідних функцій управління;

характеру управлінської праці;

ефективності діяльності людей в процесі роботи організації, реалізації інтересів, досягнення окремих цілей.

Ефективність управління - це результат функціонування системи і процесу управління у вигляді взаємодії керованої і управляючої системи. Вона показує, в якій мірі управляючий орган реалізує цілі, досягає запланованих результатів. Ефективність управління проявляється в ефективності виробництва і складає її частину.

Ефективність управління включає три аспекти:

з'ясування того, чи дійсно здобутий результат управління, а не дія інших суспільних компонентів, прояв саморегулятивного механізму самоуправляючих

об'єктів;

пошук джерел результатів управління (професіоналізм і талант управляючих, якість правових документів та ін.), з тим щоб активніше його використовувати в наступних управлінських циклах;

встановлення взаємозалежності, сполученості між цілями і задачами, представленнями і моделями, закладеними в управлінських рішеннях, і реально здобутими результатами управління.

Підсумкова інформація як характеристика результатів управління виступає передумовою і основою для порівняльного виміру витрат на управління і його результатів та здобуття відповідних уявлень про соціальну ефективність управління.

При визначенні ефективності управління виробництвом необхідно виходити з наступних принципів:

1. Ефективність управління є одним з аспектів ефективності самого виробництва, тому її розрахунок повинен проводитися на основі загальноприйнятих методик оцінки ефективності нової техніки, капітальних вкладень та ін.

2. При оцінці інвестицій завжди необхідно враховувати часову різницю між вкладеннями коштів і віддачею, яка надто важлива для заходів по удосконаленню управління, які іноді досягають декілька років, особливо у галузях з багаторічним циклом виробництва.

3. Специфіка управлінської праці полягає в тому, що характеризується результатами всього колективу, а не окремого працівника управління. Тому її оцінювати необхідно за впливом на результати роботи всього колективу організації або окремого підрозділу.

4. Оцінка управлінської праці вимагає співставлення конкретних даних. Неможливо визначити ефективність управління в організаціях, які мають різну спеціалізацію.

5. На ефективність управління в значній мірі впливає специфіка виробництва (сезонність, кліматичні умови, використання землі в якості

основного засобу виробництва), ніж на ефективність виробництва в цілому.

Критерієм ефективності управління є якість.

Якість управління - це сукупність відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто від її побудови і функціонування. Тому всі характеристики структур, процесу і методів управління, кадрової роботи та інші в цілому визначають якість управління.

Аналіз ефективності управління суспільним виробництвом є надто складною проблемою. Об'єктивна оцінка ефективності управління дає можливість порівняти різні варіанти організації управління, дати їм оцінку, окреслити шляхи удосконалення, підвищити відповідальність керівників і спеціалістів за результати їх праці.

Окремі науковці зводять ефективність управління до ефективного керування – вміння керівника примусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників діяти енергійно, продуктивно, з високою віддачею. Деякі ототожнюють поняття «ефективність управління» та «якість управління», хоча зазначені поняття вже за своїм змістом є різними, ще інші – з результативністю та продуктивністю управління.

Очевидно, що ототожнення ефективності управління з вищезазначеними поняттями є не зовсім коректним, адже кожне з них має свій, хоча і близький до інших, зміст.

Щодо термінів «результативність» та «продуктивність», то у попередньому підрозділі було з'ясовано, що зазначені поняття характеризують певні аспекти категорії «ефективність», і тому зводити «ефективність управління» до результативності та продуктивності некоректно.

Й. Завадський та Н. Туленков ефективність управління розглядають як показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій. Але ж, по-перше, в

такому тлумаченні результат діяльності приховує роль управління щодо його досягнення, по-друге, затрати на управління не завжди можна кількісно оцінити, а по-третє, дане визначення поняття розкриває лише його економічний аспект, залишаючи без уваги соціальний, соціально-економічний, соціально-політичний, соціально-психологічний аспекти.

Тому, на нашу думку, дане визначення не можна вважати коректним, адже кінцевий результат діяльності підприємства не є наслідком лише управлінської праці.

Л. Шимановська [78, 79] сутність ефективності управління розглядає в аспекті двох складових: економічної і соціальної. Економічна ефективність характеризує співвідношення результатів із витратами, необхідними для їхнього досягнення, соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Разом ці категорії становлять соціально-економічну ефективність управління.

Однак із наведеного визначення незрозуміло, які результати та витрати співставляє автор, досліджуючи поняття «економічна ефективність». Тому повною мірою оцінити зміст, вкладений у сутність поняття «ефективність управління», неможливо. Позитивним у даному випадку є той факт, що у наведеному визначенні автор враховує соціальний аспект ефективності.

І. Маркіна та В. Сторожук [79] ефективність управління розглядають як ступінь досягнення встановлених цілей підприємства.

Можна погодитися з наведеним тлумаченням, тому що ефективність, як було визначено, властива цілеспрямованій дії, і означає ступінь досягнення мети. Однак, зважаючи на висловлену думку щодо результату діяльності підприємства не лише як підсумку управлінської праці, на наш погляд, таке тлумачення характеризує ефективність не управління, а діяльності підприємства.

Р. Біловол [38] ефективність управління розглядає як управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи.

Враховуючи погляди науковців щодо сутності поняття «ефективність

управління», його, на наш погляд, необхідно розглядати відносно управлінського процесу. В даному контексті ефективність управління підприємством зводиться до якості організації самого процесу управління; координації дій управлінського персоналу, його вміння впливати на інший персонал з метою отримання певних результатів і його здібностей приймати управлінські рішення, які мають бути своєчасними, чітко сформульованими, відповідати наміченим цілям і завданням, спрямовані на досягнення поставленої мети.

Згідно з тим, що ефективність діяльності організації є підсумком ефективного функціонування всіх видів її діяльності, можна стверджувати, що ефективність управління є складовою ефективності діяльності.

Стаючи об'єктом ринкових відносин за умови нестабільної вітчизняної економіки та жорсткої конкуренції, підприємство, що у сьогоденні самостійно відповідає за результати своєї діяльності, має сформувати таку систему управління, яка спрямована, перш за все, на повноту та економічність досягнення встановлених цілей діяльності підприємства, що є запорукою забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого фінансового положення.

Теоретично та практично доведена системність управління підприємством передбачає вивчення цього питання за кількома рівнями:

перший рівень ґрунтується на тому, що підприємство є органічною частиною будь-якої іншої вищої системи (корпорації, галузі, економіки в цілому) або зовнішніх економічних відносин (з постачальниками, споживачами, конкурентами та ін.). Метою управління підприємством цього рівня є вигідне співіснування підприємства з різними суб'єктами зовнішнього оточення на користь усіх задіяних сторін;

на другому рівні підприємство є самостійною цілісною економічною системою, умовою існування якої є генерування цільового фінансово-економічного результату діяльності підприємства за допомогою забезпечення інтеграції та координації конкретних системоутворюючих функціональних елементів (видів діяльності). Мета управління підприємством полягає у досягненні загальних та функціональних (стратегічних й оперативних) цілей

діяльності підприємства для забезпечення його платоспроможності, фінансової стійкості та стабільного соціально-економічного розвитку;

третій рівень передбачає вивчення окремих складових елементів безпосередньо самого управління зі специфічними їм властивостями, визначеними й обмежувальними параметрами.

На якому б рівні не розглядалось управління підприємством, воно завжди має бути ефективним.

З огляду на складність управління підприємством як об'єкта дослідження, його ефективність є також складною комплексною категорією, що, проявляється, по-перше, у відображенні ступеню досягнення цілей діяльності підприємства та економічності такого досягнення, по-друге, у результативності управління як певної системи і цілком залежить від характеристик отриманого корисного результату. Оцінка ефективності управління підприємством – це спосіб отримання достовірної аналітичної інформації для вироблення обґрунтованих напрямів її підвищення.

На першому рівні ефективність управління підприємством визначається як зовнішня ефективність, тобто ефективність з точки зору використання зовнішніх можливостей підприємства; ефективність, яка відображає досягнення підприємства у взаємозв'язку із зовнішнім оточенням; ефективність, яка показує наскільки підприємство відповідає вимогам зовнішнього середовища. Зовнішня ефективність управління підприємством виражається через: наявність зовнішніх можливостей підприємства та реальність їх реалізації; збалансованість інтересів підприємства з інтересами різних груп зовнішнього ділового оточення; спроможність підприємства адаптуватися до мінливих соціально-економічних вимог та вимог науково-технічного прогресу та ін.

На другому рівні ефективність управління підприємством є внутрішньою ефективністю, яка складається з ефективності функціональних елементів (видів діяльності) об'єкта управління. Виявом цієї ефективності є: наявність та реальність використання внутрішніх функціональних можливостей підприємства; повнота та раціональність використання всіх видів ресурсів при

високій якості продукції з мінімальними витратами; повнота досягнення цілей діяльності підприємства у конкретних результативних показниках за функціональними сферами діяльності та ін.

На третьому рівні ефективність управління підприємством є, по-перше, внутрішньою, по-друге, ототожнюється з ефективністю управлінської праці. Вона поєднує у своєму складі ефективність елементів суб'єкта управління, таких як управлінський персонал, організаційна структура управління, інформаційна база, техніка та технологія управління, корпоративна культура підприємства та ін.

А отже, вивчення ефективності управління підприємством за вказаними рівнями, дозволило вирізнити такі її види як: зовнішня ефективність управління підприємством, внутрішня ефективність управління функціональними сферами його діяльності та внутрішня ефективність управлінської праці. Це, в свою чергу, є підґрунтям для вироблення напрямів, критеріїв та системи показників оцінювання ефективності управління підприємством. Інформаційна база як результат застосування методики оцінювання ефективності управління підприємством дозволить виробити напрями її підвищення.

Досліджуючи ефективність управління, можна виділити також дослідження Малицького А.А., де він визначає її як здатність організації забезпечувати прибутковість і тривалість успішної діяльності та розвитку підприємства на основі вибору й реалізації оптимальних стратегій, що мають забезпечити не лише певний ефект, результат, але й адаптивність і гнучкість системи управління, конкурентоспроможність діяльності підприємства в цілому [42].

Є багато класифікаційних ознак ефективності управління: за оцінкою результату ефективності, за змістом, залежно від принципу оцінювання ефективності, залежно від об'єкта оцінки ефективності, залежно від методу оцінювання ефективності, залежності від стадії розвитку системи управління, залежності від характеру, за ступенем досягнення результатів, за спрямованістю, за часом та ін.

Для визначення комплексного показника оцінки ефективності управління підприємством слід використовувати класифікаційну ознаку ефективності управління - за ступенем досягнення результатів. Оскільки саме ця класифікаційна ознака задовольняє вимоги традиційної та сучасних теорій ефективності управління, даючи можливість оцінювання ефективності як відношення результату до витрачених ресурсів і як спроможності організації своєчасно й точно реагувати на нові запити ринку та видозмінюватися залежно від зміни навколишнього середовища, а також як ступеня досягнення цілей підприємства. Ця класифікаційна ознака передбачає виділення потенційної, реалізованої та досягнутої (дійсної) ефективності.

Потенційна ефективність управління підприємством характеризує спроможність організації своєчасно й точно реагувати на нові запити ринку та видозмінюватися відповідно до зміни навколишнього середовища, що залежить від якості розробки й формалізації основних етапів реалізації стратегічних і тактичних планів, організації планового процесу на підприємстві, організації обліку та контролю на підприємстві тощо.

Реалізована ефективність характеризує ступінь досягнення цілей підприємства й визначається як відношення кожного фактичного показника, що визначає ефективність, до планового.

Досягнута або дійсна ефективність передбачає визначення відношення результату до витрачених ресурсів і порівняння отриманих даних із нормативними значеннями.

Кожна з вищезазначених видів ефективності обумовлює іншу, оскільки якщо підприємство не досягне потенційної ефективності, воно не зможе забезпечити собі необхідний рівень реалізованої та досягнутої ефективності; і навпаки, якщо підприємство не досягне необхідного рівня реальної та дійсної ефективності, то воно не зможе забезпечити підтримку необхідного рівня потенційної ефективності. Отже, можна відзначити, що кожна з цих видів ефективності має однакове значення для підприємства, тобто вони є рівнозначними.

Мазур К.В. виділяє поряд з економічною та соціальною також організаційну ефективність управління та обґрунтовує залежність ефективності управління від організаційних змін та організаційного розвитку (рис. 1.3)

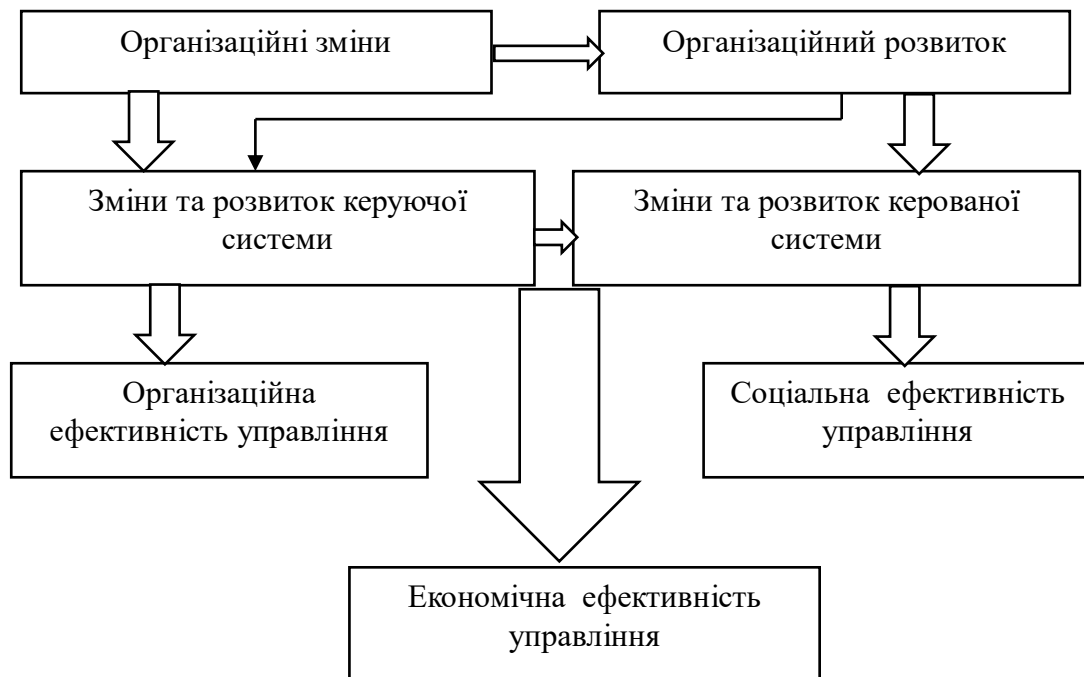


Рис. 1.3. Вплив організаційних змін і організаційного розвитку на ефективність управління підприємством [40]

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту завдяки удосконаленню керуючої та керованої систем управління організацією. При цьому економічна ефективність менеджменту визначається, з одного боку, як результат покращання керуючої та керованої систем, з іншого, на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності [40].

Організаційна ефективність управління характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Організаційна ефективність оцінюється за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, а саме:

рівень централізації функцій управління;

співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління;

частка керівників в загальній чисельності апарату управління;

коефіцієнт ланковості структури менеджменту;

швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності, причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо.

В умовах ринкових відносин ефективність управління відіграє одну з головних ролей в процесі ефективної діяльності підприємства, тому правильна організація розвитку підприємства є однією з основних завдань сучасного менеджменту. Організаційні зміни та організаційний розвиток в організації повинні бути спрямовані на підвищення результативності та ефективності менеджменту.

Таким чином, ефективність управління організації – це загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням в організації. Одним з головних завдань, що повинна ставити сьогодні перед собою управлінська система кожного підприємства, є підвищення ефективності управління (менеджменту) за соціальним, виробничо-господарським і організаційним напрямками, що як наслідок дасть можливість покращити загальну ефективність діяльності самого підприємства.

1.3. Основні підходи та методи оцінки ефективності управління підприємством

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. В теорії і практиці склались п'ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління: цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні підходи до оцінки ефективності управління підприємством [42, 64, 68]

Цільовий підхід ґрунтується на думці, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним (економічним) способом. Відповідно до цього підходу ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності. У деяких авторів визначена за цим підходом ефективність управління

має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Функціональний підхід дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи.

Результат (ефект) управлінської праці в межах функціонального підходу вимірюють, зокрема, наступними показниками:

- продуктивність управлінської праці;
- зменшення трудомісткості управлінських робіт;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення втрат робочого години;
- зменшення плинності управлінських кадрів тощо.

Композиційний підхід до ефективності управління ставить за мету визначення ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці в організації;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

Множинний підхід з'явився як один з варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких фахівці намагаються охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції окрім вищенаведених показників важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоздатність, тобто здатність

протистояти конкурентам на ринку за ступенем задоволення запитів споживачів своїми продуктами, їх якістю та безпечністю споживання, а також за ефективністю їх виготовлення. Конкурентоздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

Оцінка ефективності управління за поведінковим підходом ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. У складі таких груп інтересів вирізняють зовнішні щодо організації (споживачі, постачальники, акціонери, держава тощо) та внутрішні (підрозділи, групи, індивіди). Щодо останньої групи велика увага в процесі оцінки ефективності управління надається якості трудового життя, під яким розуміється ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом роботи в ній.

Головним критерієм оцінки ефективності управління за поведінковим підходом є досягнення балансу інтересів всіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Оскільки ні один з наведених підходів не має у порівнянні з іншими абсолютних переваг, у практиці оцінювання ефективності управлінської діяльності вважається за доцільне їх комбіноване використання, що зрештою підвищує ступінь достовірності отриманих результатів.

Оцінка економічної ефективності управління підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, становлячи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися

стратегічні розв'язки, необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці. В американській практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників для оцінки ефективності управління підприємством викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D). Стандарт пропонує використовувати наступні показники, на основі яких буде оцінюватися ефективність керування компанією:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;
- рентабельність інвестицій;
- залишковий дохід;
- вартість компанії.

Але єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями.

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Залежно від форми подання результатів і витрат розрізняють наступні категорії ефективності:

технічна ефективність – результати й витрати вимірюються в натурально-речовинній формі;

економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі;

соціально-економічна ефективність – ураховуються не тільки економічні, але й соціальні наслідки реалізації заходу [7].

Система показників ефективності повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Система показників ефективності повинна:

відображати витрати всіх видів ресурсів, споживаних підприємством;
створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності проведення;

стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
забезпечити інформацією щодо ефективності проведення все ланки управлінської ієрархії;

виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень [8].

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності

управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством подано в табл. 1.2.

Більш детально розглянемо показники економічної ефективності, яка включає наступні складові:

1. Рентабельність продажів.

Рентабельність продажів (profit margin) визначається за формулою:

$$P_{np} = \Pi_{зр} / V_{зр}, \quad (1.1)$$

де P_{np} – рентабельність продажів;

$\Pi_{зр}$ – прибуток за звітний період (рік);

$V_{зр}$ – обсяг продажів за звітний період (рік).

Зменшення цього показника означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, – зниження рентабельності продажів.

2. Рентабельність активів.

Рентабельність активів (total assets return) визначається за формулою:

$$P_{акт} = \Pi_{зр} / A_{зр}, \quad (1.2)$$

**Показники оцінки внутрішньої ефективності управління
підприємством**

Складові оцінки		Показники оцінки
1	2	3
Оцінка ефективності керуючої підсистеми	Оцінка ефективності управлінського персоналу	коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; коефіцієнт сталості персоналу управління; коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; рентабельність витрат на управління
	Оцінка ефективності організаційної структури управління	коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів
	Оцінка ефективності технології управління	коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; коефіцієнт використання інформації; коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; питома вага прогресивних видів оргтехніки та ЕОМ у загальній їх вартості

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	Оцінка ефективності організаційної культури	рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; рівень стану трудової дисципліни; рівень задоволеності умовами праці; рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; рівень безпеки та охорони праці; рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності керованої підсистеми	Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	коефіцієнт фондівдачі основних засобів; коефіцієнт оновлення основних засобів; коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; питома вага основних засобів з обмеженим правом власності; коефіцієнт матеріалівдачі; рентабельність матеріальних витрат; коефіцієнт використання виробничих потужностей; коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності; питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат; рентабельність витрат операційної діяльності
	Оцінка ефективності управління персоналом	коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати
	Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; рентабельність власного капіталу; коефіцієнти ліквідності; коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній його сумі; коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності

1	2	3
	Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; рентабельність продажу; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів; коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність;
	Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	коефіцієнт реальної вартості майна; коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнт маневреності; питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування; рентабельність фінансових інвестицій; питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; рентабельність інвестованого в підприємство капіталу
	Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції; питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів; коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг; коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу

де $P_{акт}$ – рентабельність активів;

$П_{зр}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$A_{зр}$ – активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.

Рентабельність активів показує ефективність використання інвестованого в майно фірми капіталу – основного й оборотного. Низький рівень рентабельності активів у порівнянні із цим показником інших фірм свідчить про низький попит на продукцію фірми або ж про перекладання капіталу в активи.

3. Рентабельність основного капіталу.

Рентабельність основного капіталу (fixed assets return) за формулою:

$$P_{осн} = \Pi_{зр} / O_{к} \quad (1.3)$$

де $P_{осн}$ – рентабельність основного капіталу;

$\Pi_{зр}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$O_{к}$ – основний капітал за винятком амортизації на кінець звітного періоду.

Чим вище величина цього показника, тем ефективніше використання основних коштів підприємства.

4. Рентабельність власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу (return on equity) свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за формулою:

$$P_{ск} = \Pi_{зр} / C_{к} \quad (1.4)$$

де $P_{ск}$ – рентабельність власного капіталу;

$\Pi_{зр}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$C_{к}$ – власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду [10].

5. Рентабельність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (return on investments) розраховується за формулою:

$$P_{ск} = \text{чистий прибуток} / (\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}) \quad (1.5)$$

Оцінити ефективність управління підприємства на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо менеджмент має у своєму розпорядженні порівнянні дані по аналогічних підприємствах або підрозділах.

6. Залишковий дохід.

Залишковий дохід (residual income) розглядається як аналог показника чистого прибутку, але при цьому враховує вартість капіталу підприємства, і розраховується за наступною формулою:

$$RI = \text{операційний прибуток-інвестиції} * \text{норма прибутку} \quad (1.6)$$

На основі цього показника можна ухвалювати управлінські розв'язки про продаж неефективних підрозділів без додаткових коректувань. Недоліком даного показника є те, що його значення визначається в абсолютних величинах, тому на його основі складно порівнювати ефективність діяльності не залежних підприємств [10].

Отже, ефективність управління підприємством складна характеристика. І для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності. Адже якщо той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його значення змінюється. Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень.

Слід також зазначити, що використання для оцінки результативності роботи підприємства тільки фінансових показників не дозволить заздалегідь діагностувати багато проблем, наприклад зниження якості продукції, що випускається, рівень обслуговування клієнтів, ефективність керування персоналом, тому застосування нефінансових показників мають велике значення для визначення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того що найважливішим завданням підприємства є підвищення вартості акціонерного капіталу, необхідно враховувати наступне:

фінансові показники діяльності підприємства повинні бути всеосяжними й відповідно включати зростання доходів, грошових потоків і прибутків на інвестиції;

протягом життєвого циклу підприємства на кожній стадії росту різні фінансові показники мають різний ступінь важливості. Отже, ні чистий прибуток, ні грошові потоки, ні дохід на інвестиції не повинні «затмарювати» інші значимі показники;

вимір ефективності роботи підприємства за допомогою набору фінансових показників необхідно розширити за рахунок використання бюджетних очікувань, з якими рівняються фактично отримані дані;

розрахунки, засновані на історичній вартості, особливо в період високої інфляції, не повинні ґрунтуватися на історичній вартості.

Дослідження показали, що існуючі підходи до оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства не дозволяють розглядати ефективність як комплексну характеристику управління діяльністю. Це пов'язано з тим, що кожен з розглянутих підходів не враховує впливу всіх чинників функціональних підсистем.

Вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

У наступному розділі нашого дослідження розглянемо практичні аспекти визначення ефективності управління підприємством та чинників, які на неї впливають, на прикладі ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПАТ «ХІМФАРМЗАВОД
«ЧЕРВОНА ЗІРКА»

2.1. Управлінська діагностика ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи виступає Публічне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка».

Публічне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка» засноване в 1923 році і є одним з перших фармацевтичних підприємств України. Історія заводу бере свій початок в 1923 році. Тільки закінчилася громадянська війна. В Україні створено Комітет по боротьбі з безробіттям, постановою якого організована фабрика з розфасування хімікатів. На фабриці 800 робочих місць, назву їй дали у дусі того часу – «Червона зірка». На той час це був виробник хімічних реактивів, складних ефірів та парфумерної продукції.

Маючи у Харкові, найбільшому науковому центрі України, базу наукових та дослідницьких інститутів, завод поступово переходить до виробництва субстанцій лікарських препаратів (антипірін, пірамідон, кальцію глюконат та інших). Перед війною, в 1940 році, субстанції вже складали 54% від загального обсягу виробленої продукції. Виробнича програма розширювалася, масштаби збуту збільшувалися.

У жовтні 1941 року завод був евакуйований до Середньої Азії та на Урал (Челябінськ). Після війни відновлення підірваного в 1943 році заводу тривало 3 роки. Було відновлено виробництво субстанцій довоєнної номенклатури плюс нових, що пройшли апробацію війною - норсульфазолу, білого стрептоциду, фталазолу. Вони й визначили спеціалізацію заводу - як виробника антипіретиків і сульфаніламідних препаратів. Пізніше до них додалися кумаринові препарати (дикумарин, неодикумарин).

У 1967 році довоєнний рівень виробництва був перевищений в 30 разів. Продукція підприємства експортувалася в 23 країни світу.

1991 рік, коли Україна отримала статус незалежної держави, став переломним етапом в історії заводу - підприємство перепрофілювалося на випуск готових лікарських засобів. Першими лікарськими препаратами ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» були: таблетки «Аспаркам», мазі «Левосин», «Еспол» і «Левомеколь».

У 1995 році підприємство було перетворено у Відкрите акціонерне товариство, що дозволило по-новому подивитись на його сучасний стан та перспективи. Якщо до 1995 року щорічно освоювалося 2 препарати, то в 2000 році - вже 10. На фармацевтичний ринок вийшли таблетки Диклофенак та Піроксикам, «Но-Кру-Ша» (діюча речовина - дротаверину г/хл) і «Реналган» (анальгетик зі спазмолітичними властивостями), а також оригінальний препарат - Мазь тіотриазоліну, що підтвердив свою ефективність при пролежнях, ранах, що важко загоюються, а також катаральному гінгівіті.

Сьогодні асортимент продукції заводу включає в себе препарати 22 фармакотерапевтичних груп, до яких входять:

тверді (таблетки, капсули, саше);

м'які (мазі, гелі, креми, лініменти);

рідкі (спиртові настоянки, сиропи, спреї, розчини) лікарські форми.

Так само випускається лікувальна косметика та добавки дієтичні.

На сьогоднішній день ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» планує освоєння нових лікарських засобів та продовження серії лікувальної косметики.

Основні напрямки роботи підприємства - подальше розширення асортименту, модернізація виробничих потужностей та активна промоційна діяльність.

Місія компанії звучить наступним чином: «Ми забезпечуємо захист здоров'я і підвищуємо якість життя наших споживачів завдяки виробництву сучасних високоякісних, ефективних і безпечних лікарських засобів».

У своїй діяльності товариство дотримується таких цінностей:

Якість - високоякісна, ефективна і безпечна продукція, яка відповідає стандартам GMP.

Співробітництво - довгострокові і взаємовигідні відносини з постачальниками і бізнес-партнерами.

Компетентність - високий рівень компетентності, за рахунок системи безперервного навчання співробітників.

Доступність - високоякісна і ефективна продукція за доступними цінами.

Орієнтація на клієнта - поліпшення якості обслуговування за рахунок безперервного зворотного зв'язку.

Метою діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах його акціонерів, економічного і соціального розвитку Товариства.

На даний час Публічне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка» представляє собою сучасний завод, який отримав Сертифікат відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики GMP.

Загальна площа виробничих приміщень складає 4757 м².

Публічне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка» в своїй структурі має три основних виробничих цехи:

цех № 1 з виробництва м'яких лікарських засобів (мазі, гелі, лініменти) - 4 ділянки;

цех № 2 з виробництва твердих лікарських засобів (таблетки, капсули) - 4 ділянки;

цех № 3 з виробництва рідких лікарських засобів (розчини, настойки, сиропи).

Всі технологічні процеси ведуться досвідченими співробітниками на сучасному обладнанні і контролюються лабораторією контролю якості, яка атестована Державною службою лікарських засобів і виробів медичного призначення МОЗ України на право проведення контролю якості та безпеки лікарських засобів. Впроваджено систему забезпечення і контролю якості на всіх

етапах виробництва.

Особливе місце відведено фітопрепаратам, які знайшли своїх споживачів завдяки поєднанню ефективності та безпеки. У їх виробництві використовується перевірена екологічно чиста сировина.

ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» отримав Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів, який свідчить про те, що виробництво дієтичних добавок у формі таблеток, капсул та сиропів ДКПП 0.89.19-40.90 Категорії К, CIV відповідає вимогам ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2005, IDT) «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга.»

Керівництво ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» керується Політикою в області забезпечення якості у взаємовідносинах зі споживачами та постачальниками, підтримує усі заходи, спрямовані на реалізацію цієї політики.

Забезпечення якості є головним завданням керівництва ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» і потребує участь і відповідальність персоналу різних підрозділів підприємства на усіх рівнях, а також постачальників і дистриб'юторів. На підприємстві розроблена система забезпечення якості, що включає належну виробничу практику і відповідно контроль якості. Система якості повністю документується, а ефективність контролюється.

Контроль якості включає відбір, специфікацію і дослідження проб, а також організацію, оформлення необхідної документації та процедури приймання і відбракування, результати яких гарантують, що всі необхідні дослідження проведені, а вихідні матеріали, напівфабрикати та готова продукція не допускаються до використання, продажу або поставки доти, поки їх якість не буде визнана задовільною. Кожна серія готової продукції супроводжується сертифікатом якості, який є певною гарантією її доброякісності.

Якість досліджень, що проводяться в лабораторії відділу контролю якості, визначається комплексом факторів, що охоплюють усі аспекти її діяльності:

організація роботи;

відбір, зберігання і транспортування зразків;

наявність і якість методик проведення досліджень, засобів вимірювань, матеріально-технічного оснащення, оцінка значимості отриманих результатів; проведення внутрішньолабораторного контролю якості та ін.

Система управління якістю визначає політику відділу контролю якості в області якості продукції, в області діяльності, в області процедури системи забезпечення якості (в тому числі відносно компетентності персоналу, приладів і обладнання, матеріалів і реактивів, стандартних зразків, системи документації, проведення випробувань та ін.).

Основними споживачами готової продукції є великі оптові фірми України, такі як "Фіто-Лек" м.Харків, "Оптима-фарм" м.Київ, "БаДМ" і "Вента" м.Дніпро.

ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» має успішний досвід роботи на зовнішніх ринках. Товариство експортує свою продукцію протягом багатьох років. На даний момент підприємство поставляє продукцію в Азербайджан, Грузію, Молдову, Таджикистан, Німеччину, Узбекистан та інші країни СНД.

Товариство постійно займається розробками та запровадженнями у виробництво нових видів продукції. У 2019 році було розроблено 7 нових видів лікарських засобів (2 тверді лікарські форми та 5 - м'яких із них 1 супозиторна форма). Розроблені препарати належать до багатьох лікарських груп таким, як знеболюючі, протизапальні, гормональні та антисептичні засоби. Практично усі розробки проводяться власними силами Відділом фармацевтичних розробок. У 2020 році планувалося розробити 10 нових препаратів.

ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» має лінійно-функціональну структуру. До складу заводу входять: таблеточний цех, мазевий цех, цех настоянок, допоміжні цехи та служби.

До органів управління товариства належать Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та одноособовий виконавчий орган – директор товариства (табл. 2.1).

Директор є одноособовим виконавчим органом Товариства, котрий здійснює керівництво його поточною діяльністю. Повноваження та обов'язки директора передбачені Статутом. Винагороду отримує згідно контракту. Посади

ВИСНОВКИ

На основі узагальнення теоретичних і практичних аспектів ефективності управління підприємством на прикладі ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» можна зробити такі висновки:

1. Згідно з цільовим підходом, ефективність підприємства визначається його здатністю досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій його складових.

Системна ефективність – це сукупність результативних показників, що характеризують ступінь задоволеності зовнішніх та внутрішніх потреб, які враховують економічні, соціальні, інтеграційні, диверсифікаційні, бюджетні і ін. відносні ефекти.

Економічна ефективність відображається через різні вартісні показники, які характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності. Даний вид ефективності не відображає всієї специфіки відносин, що притаманні певній діяльності. Її критерій – мінімізація витрат або максимізація результатів.

Соціальна ефективність проявляється як результат впливу заходів економічного характеру на формування способу життя людини. Її критерій – задоволення потреб соціального характеру відповідно до ресурсів, що спрямовані на досягнення цих цілей.

Соціально-економічна ефективність є похідною від двох вищезазначених видів ефективності та поєднує їх властивості. Її критерій – максимізація результатів у розрахунку на сукупні ресурси, що забезпечують найбільш повне задоволення потреб працюючих.

2. Ефективність управління - це результат функціонування системи і процесу управління у вигляді взаємодії керованої і управляючої системи. Вона показує, в якій мірі управляючий орган реалізує цілі, досягає запланованих результатів. Ефективність управління проявляється в ефективності виробництва і складає її частину.

3. Дослідження показали, що існуючі підходи до оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства не дозволяють розглядати ефективність як комплексну характеристику управління діяльністю. Це пов'язано з тим, що кожен з розглянутих підходів не враховує впливу всіх чинників функціональних підсистем.

Вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

4. Об'єктом дослідження дипломної роботи є Публічне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка».

Метою діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах його акціонерів, економічного і соціального розвитку Товариства.

Місія компанії звучить наступним чином: «Ми забезпечуємо захист здоров'я і підвищуємо якість життя наших споживачів завдяки виробництву сучасних високоякісних, ефективних і безпечних лікарських засобів».

На даний час Публічне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка» представляє собою сучасний завод, який отримав Сертифікат відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики GMP.

ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» має лінійно-функціональну структуру. До складу заводу входять: таблеточний цех, мазевий цех, цех настоянок, допоміжні цехи та служби.

До органів управління товариства належать Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та одноособовий виконавчий орган – директор товариства.

На підприємстві спостерігалось зростання чисельності персоналу протягом 2017-2018рр., плинність кадрів знижується, ефективність використання

робочого часу зростає.

Більша частина працівників категорії виробничого персоналу має середню спеціальну освіту. Персонал управлінської категорії в основному має вищу освіту, рівень відносної кваліфікованості персоналу зростає.

5. За результатами проведеного аналізу господарсько-фінансової діяльності ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» можна зробити наступні висновки:

за період 2017-2019рр. спостерігається збільшення чистого доходу від реалізації, зростає прибуток;

основні виробничі фонди ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» використовуються недостатньо ефективно;

продуктивність праці зростала протягом трьох років;

діяльність підприємства не забезпечена оборотними засобами, використовуються вони неефективно;

знижується собівартість продукції, що обумовлює зростання чистого прибутку;

підприємство є фінансово стійким, але є залежним від кредиторів. Це пов'язано зі значним залученням кредитних коштів через недостатність власних оборотних коштів.

6. ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» знаходиться в полі «Сила и загрози», тобто дії керівництва підприємства повинні бути направлені на максимальне використання сильних сторін на подолання загроз. Зокрема, слід розширювати виробництво в рамках існуючих виробничих можливостей, оскільки це забезпечується наявністю широких виробничих можливостей, великим досвідом роботи і наявністю потужного науково-технічного підрозділу у складі підприємства.

Комплексний аналіз ефективності управління: управління виробничою діяльністю, комерційною діяльністю, фінансовою діяльністю та управління персоналом та розрахунок інтегрального показника засвідчив про достатній рівень ефективності управління. При цьому було виявлено також певні вузькі місця процесу управління: недостатність мотивації, недостатня ефективність

використання основних та оборотних фондів, низька динаміка продуктивності праці, співвідношення реалізованої та виробленої продукції.

На основі проведеного дослідження ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» можемо сформулювати пропозиції щодо удосконалення процесу управління та підвищення його ефективності на даному підприємстві.

1. Для підвищення ефективності управління ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» пропонується розробка заходів, що забезпечать формування механізму ефективного управління персоналом на даному підприємстві.

До основних завдань механізму забезпечення ефективного управління персоналом ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» відносяться: розробка дієвої кадрової політики; розвиток соціально орієнтованого управління на підприємстві; орієнтація підприємства не лише на вирішення завдань та досягнення його цілей, а й на інтелектуальний розвиток його персоналу; розробка чітко формалізованих кадрових документів; створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, що включає моральне та матеріальне заохочення; залучення працівників підприємства до досягнення його цілей.

Запропонована схема формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» має включати п'ять блоків:

- удосконалення нормування праці;
- запровадження наукової організації праці;
- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- удосконалення мотивації, стимулювання і оцінки результативності діяльності персоналу підприємства;
- формування корпоративної культури.

2. Запропоновано створення та використання ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» системи інформаційного забезпечення як інтелектуального центру. Це одна з нагальних умов, що дасть змогу гарантувати прийняття ефективних управлінських рішень та розвиток управлінських новацій.

Система інформаційного забезпечення (СІЗ) практична, проста й зручна в експлуатації і не вимагає від керівника якихось спеціальних знань у царині психології індивіда та групи, соціології та інших дисциплін, оскільки є «мислячою» системою, здатною самонавчатися й адаптуватися до будь-якої виробничої ситуації.

СІЗ забезпечує такі переваги:

надання текстової чи аналітичної інформації керівництву підприємства;
підбір необхідної інформації для ухвалення управлінського рішення;
підтримка й удосконалення інструментарію прогнозування та передбачення;

можливість співпраці з інтелектуальними агентами під час підготовки управлінських рішень;

підтримка мультимедійного інтерактивного зв'язку між керівниками та персоналом підприємства в оперативному режимі;

скорочення затрат часу керівників підрозділів на ведення документообігу та складання звітності тощо.

3. Для підвищення ефективності управління та удосконалення процесу контролю ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» пропонується впровадження служби контролінгу.

Основні напрямки дій щодо впровадження служби контролінгу полягають у наступному:

для реалізації проекту необхідно створити робочу групу, яка включає в себе представників зацікавлених служб підприємства: планово-економічного відділу, фінансового відділу, бухгалтерії тощо, а також, по можливості, зовнішніх консультантів зі сфери контролінгу й інформаційних систем;

діяльність робочої групи повинна бути регламентована відповідними розпорядженнями керівництва підприємства і підлегла твердому плану робіт, що дозволить уникнути можливих помилок, що виникають через непогодженість дій;

перед початком (або в першій фазі) проекту повинні бути сформульовані

стратегічні цілі компанії, і цілі служби контролінгу повинні відповідати їм (принцип погодженості цілей);

упровадження служби контролінгу супроводжується зміною системи документообігу компанії;

для реалізації проекту впровадження служби контролінгу необхідна повноцінна підтримка керівників підприємства, що дозволить знизити опір співробітників змінам.

Впровадження вищевикладених пропозицій на ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» дозволить підвищити соціальну та економічну ефективність управління даним підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BSC, EVA, MBO, KPI, Six Cigm, а также ISO, TQM, СМК, Lean manufacturing, TPS, самообучающаяся организация – современные концепции управления. URL : <http://www.rusconsult.ru>. (дата звернення: 11.09.2020).
2. SMIDA Бази даних. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/0337476> 4. (дата звернення: 12.09.2020).
3. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації /Пер. англ. під ред. В.І. Данілова -Данільяна. Москва: Прогрес, 1985. 328с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф : [пер. с англ.]. М. : Экономика, 2005. 315с.
5. Безденежных Т. И., Буренникова Н. В., Конопляник Т. М., Ярмоленко В. А. и др. Перспективные тренды развития науки: экономика: монография. Одесса: КУПРИЕНКО С. В, 2016. 137 с.
6. Бизнес-процессы – основа эффективного управления предприятием. URL: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>. (дата звернення: 11.09.2020).
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства. К.: Кондор, 2016. 378 с.
8. Бояринова К.О., Бекмурзіна А.М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2018. №3. URL : www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/55.pdf (дата звернення: 11.09.2020).
9. Браніш В.О., Гусаковська Т.О. Теорія обмежень як потужний підхід до розвитку бізнесу. Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства : тези доповідей XLII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2018 рік (м. Полтава, 26–27 березня 2019 р.) : у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2019. Ч. 2. 358 с. (С. 99-100).

10. Британська Н. Н. Аналіз ефективності виробництва засобами економічного моделювання. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць*. 2015. Вип. 2 (165). С. 90–96.

11. Британська Н. Н. Факторний аналіз ефективності промислового виробництва. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Том 19, Вип. 5–6. С. 33–38.

12. Британська Н. Н., Левицька І. В. Стратегії підприємства в процесі конкурентної боротьби. *Економічні студії : науково-практичний економічний журнал*. 2017. № 2 (15). С. 64–71.

13. Британська Н.Н. Економічна ефективність підприємств цукрової промисловості. Дис. ... канд. ек. н. ПВНЗ «Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва», Запорізький національний університет. 2020. 281 с.

14. Букреєва Д.С. Комплексна система показників ефективності контролінгу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3787> (дата звернення: 18.10.2020).

15. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 145–152.

16. Ващенко А. А. Ефективність виробничо-господарської діяльності в механізмі управління промисловими підприємствами. *Економічний вісник*. 2014. №1. С. 80-87.

17. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94-102

18. Вербіцька Т. В. Побудова комплексної системи показників на основі оцінки впливу соціально-економічних факторів розвитку підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. № 3. 2014. С. 266-271

19. Веснин В. Р. Основы менеджмента [Текст]: [Учебник]. М.: Триада, ЛТД, 2011. 495 с.

20. Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Проблеми матеріальної культури*. С. 86-89.

21. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст]: [учебник] 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономистъ, 2006. 670 с.
22. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 14–17.
23. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128—133.
24. Гершун А. Технологии сбалансированного управления. Москва : Олимп-Бизнес, 2015. 415 с.
25. Григор'єва О.В., Довгань Л.Є. Підходи до оцінювання економічного розвитку підприємства. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_12.pdf. (дата звернення: 12.12.2020).
26. Гусаковська Т.О., Кужель Н.Л., Худокормова Ю. А. Оцінка ефективності системи управління інформаційним забезпеченням та комунікаціями в організації. Міжнародна наукова інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 42)» / Збірник тез доповідей: випуск 42 (м. Тернопіль, 16 жовтня 2019 р.). Тернопіль. 2019. 88 с. С. 44-45. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/arhiv-konferenciy/arhiv-konferenciy16-10-2019> (дата звернення: 15.10.2020).
27. Гусаковська Т.О., Лотиш А.В. Ефективність управління підприємством у взаємозв'язку її соціальної та економічної складових. Матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет – конференції «Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління», Полтава, 19 - 20 листопада 2020 року. С. 34-37.
28. Гусаковська Т.О., Одинець О.Л., Литвин Ю.Л. Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. Наука і вища освіта : тези доповідей XXVIII Міжнар. наук. конф. студентів і молодих учених, м. Запоріжжя, 13 листопада 2019 р. Класичний приватний університет. Запоріжжя: КПУ, 2019. 500 с. С. 139.

29. Даньків Й., Макарович В. Ефективність діяльності підприємства: аналітичні аспекти. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 6. С. 30–40.
30. Денисенко М. П., Гринюк Н. В. Заходи підвищення економічної ефективності діяльності ПРАТ «Чинбар». *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6726>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.4
31. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №3. URL: www.economy.nayka.com.ua (дата звернення:12.12.2020).
32. Економіка підприємства / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. вид. 2-ге, 217 перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
33. Іванов С. Концептуальні питання вдосконалення управління підприємством. *Держава та регіони*. 2009. №5. С. 69-73.
34. Каплан Роберт С., Нортон Девид П. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. М. : Олимп-бизнес, 2004. 344 с.
35. Квятковська Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 50 (1023). С. 67 – 75
36. Коробейникова Е. В. Системная оценка эффективности деятельности потребительской кооперации. *Проблемы современной экономики*. 2009. №4. С. 371 - 375
37. Кутаева Т.Н. Развитие подходов оценки эффективности организаций потребительской кооперации в современных условиях деятельности. *Вестник НГИЭИ*. 2014. №7(38). С. 168 – 177
38. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
39. Лісна І.Ф. Єдність економічної і соціальної ефективності на підприємстві: автореф. дис . к-та екон. наук. Харків : ХДЕУ, 2002. 21 с.
40. Мазур К. В. Теоретико-методологічні основи ефективності менеджменту та напрямки її підвищення. URL:

http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66334.doc.htm (дата звернення: 10.12.2020).

41. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 1. С. 126-135.

42. Малицький А. А. Оцінка ефективності управління підприємством. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського* URL: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/7940-ocinka-efektivnosti-upravlinnya-pidpriyemstvom.html> (дата звернення: 10.12.2020).

43. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ) [Текст]: [підручник] / М. П. Мальська,. – К.: Центр учбової літератури, 2013. 290 с.

44. Маслак О. І., Воробйова Л. Д. Економіка промислового підприємства. К. : Центр учбової літератури, 2011. 172 с.

45. Масленикова Н.П. Управление развитием организации. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. 304 с.

46. Мельник Ю.М. Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192 – 203.

47. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ». Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. Ч. 3. С. 138- 139.

48. Менеджмент / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М.Г. Луцький, О. В. Ільєнко. 2-ге вид. К. : Кондор, 2012. 758 с.

49. Менеджмент организаций. Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко. М.: 2009. 688 с.

50. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело

ЛТД, 2010. 701 с.

51. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы. *Экономические стратегии*. 2004. №5-6. С.132-137.

52. Мостовой С.П., Чекаліна Е.П., Сікетіна Н.Г., Ємченко І.І. Формування рівня соціально-економічного розвитку підприємства в сучасних умовах. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive> (дата звернення:12.10.2020).

53. Мухина И. А. Экономика организации. М.: НОУ ВПО МПСИ, 2010. 620 с.

54. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен ; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 328 с.

55. Никифорова Е., Резникова Н. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. №3. С. 46-53.

56. Нили Анди, Адамс Крис, Кенерли Майк. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Днепропетровск : Баланс Клуб, 2003. 54 с.

57. Нифаева О.В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2005. №5. С. 31.

58. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. 256с.

59. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. №12. С. 132-138.

60. Ольве Нильс-Горан Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус ; пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. 304с.

61. Організація контролінгу на підприємстві. URL: Режим доступу:

<http://pidruchniki.com> (дата звернення: 15.09.2020).

62. Осадчая И. В. Стратегический менеджмент. М.: Белгород Кооперативное образование, 2009. 312 с.

63. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник / 4-те вид., переробл. і доп. К.: Кондор, 2015. 563 с.

64. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 5. С. 231–237.

65. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. Изд. 2-е, расшир. М. : Олимп- Бизнес, 2005. 128с.

66. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.

67. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. №15. С. 275-286.

68. Ромащенко О. С. Обґрунтування політики взаємодії торговельного підприємства із постачальниками на підставі комплексної оцінки ефективності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 75–82.

69. Саленко Є.В., Гусаковська Т.О. Методи підвищення продуктивності праці. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у ХХІ столітті: тези доповідей ХІІІ Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 р.): у 2 ч., ч. 2.–Полтава: ПУЕТ, 2020. 343 с. (С. 38-40).

70. Стефанишин О. В., Квак М. В., Кічурчак М. В., Терехух М. І. Економічна теорія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 336 с.

71. Тюха І.В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 15.10.2020).

72. Управление предприятием в современных условиях URL: <http://www.rusconsult.ru/cmsnews.php?mode>. (дата звернення: 15.10.2020).

73. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс / За ред.

П.Г. Перерви, М.І. Погорєлова, С.А. Меховича, М.І. Ларки. Харків: «Апостроф», 2011. 614с.

74. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку [Текст]: [монографія] / Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін. / за заг. ред. проф. О. С. Федоніна. К.: КНЕУ, 2006. 288 с.

75. Ходакевич Б. О. Ефективність управління сучасними підприємствами. Економіка & держава. 2015. № 7. С. 104–107.

76. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. Ефективна економіка. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_26. (дата звернення: 15.10.2020).

77. Чижевська С.В., Гусаковська Т.О. Особливості управління фінансами підприємства в сучасних умовах. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 р.) : у 2 ч., ч. 2. Полтава : ПУЕТ, 2020. 343 с. (С. 35-37).

78. Шимановська–Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України : монографія / Л. М. Шимановська–Діанич, В. А. Власенко. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. 341 с.

79. Шимановська–Діанич Л. М. Управління персоналом : навч. посібник. Л. М. Шимановська–Діанич. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. 293 с.

80. Шмиголь Н. М., Антонюк А. А., Косимська О. Ю. Сучасні підходи до обліку фінансових результатів діяльності підприємства. Економіка та підприємництво, 2016 р. № 3 (90). С. 67-71.

81. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій. К., 2010. 452 с.

82. Янкова Т. С., Слива Ю. В., Сухенко В. Ю. Впровадження методології WCM в умовах підприємств України. Стандартизація, сертифікація, якість. 2016. № 4. С. 21-24.

ДОДАТКИ