

ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ РОБЕРТА ЕЛЬВОРТИ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

Завідувачка кафедри маркетингу
та менеджменту

_____ Павлова О.В.

«1» лютого 2021 р.

**Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття
ступеня вищої освіти «магістр» зі спеціальності 073**

«Менеджмент»

на тему:

**«Оцінка і шляхи підвищення ефективності
менеджменту на підприємстві»**

Братухін Сергій Васильович

Науковий керівник:

Фрунза С.А.

Доцент, кандидат економічних наук,

Завідувачка кафедри фінансів та економіки

Роботу рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри маркетингу та
менеджменту

Протокол №__ від « »__ 20__ р.

Завідувачка кафедри маркетингу та
менеджменту

_____ Павлова О.В.

Роботу захищено на засіданні ДЕК
з оцінкою

_____/_____/_____
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)

Протокол №__ від « »__ 20__ р.

Голова ДЕК _____

Завідувачці кафедри маркетингу та менеджменту

к.е.н. Павлові О.В.

студента II курсу групи МД-91

Братухіна Сергія Васильовича

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної магістерської роботи
«Оцінка і шляхи підвищення ефективності менеджменту
на підприємстві»
за матеріалами ДП «Кіровоградський облавтодор»
та наукового керівника Павлову Ольгу Володимирівну
кандидата економічних наук, завідувачку кафедрою маркетингу та
менеджменту

З графіком виконання кваліфікаційної магістерської роботи
ознайомлений

«2» вересня 2020 р.

(підпис студента)

«20» жовтня 2020 р.

ПОГОДЖЕНО

Керівник кваліфікаційної магістерської
роботи

Доцент, Кандидат економічних наук,
завідувачка кафедри фінансів та економіки

_____ Фрунза С.А. «20» жовтня 2020 р

СХВАЛЕНО

Завідувачка кафедри маркетингу та
менеджменту

_____ Павлова О.В. «20» жовтня 2020 р

ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ РОБЕРТА ЕЛЬВОРТИ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри
маркетингу та менеджменту

_____ Павлова О.В.

«20» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ
для кваліфікаційної магістерської роботи студентіві

Братухіна Сергія Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка і шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємстві»

Керівник роботи Фрунза С.А., Доцент, к.е.н.

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

2. Строк подання роботи до захисту 1.02.2021

3. Вихідні дані до роботи Законодавчо-нормативні матеріали, статистична інформація, публічна фінансова звітність підприємства (установи, організації), наукова література, навчальні, монографічні та періодичні видання з теми дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ

«КІРОВОГРАДСЬКА ДЕД » ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу

Таблиці, рисунки

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану дослідження	3.09.2020-11.09.2020	
2.	Підбір та вивчення літературних джерел за темою магістерської дипломної роботи	11.09.2020-25.09.2020	
3.	Підготовка та подання науковому керівнику: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - вступу та висновків	26.10.2020-9.11.2020 9.11.2020-23.11.2020 23.11.2020-7.12.2020 7.12.2020-14.12.2020	
4.	Подання робочого варіанту роботи керівнику	15.12.2020-18.12.2020	
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника. Одержання відгуку	18.12.2020 – 24.12.2020	
6.	Подання роботи завідувачу кафедри на перевірку	28.12.2020-30.12.2020	
7.	Рецензування роботи. Підготовка документів, що подаються до ЕК (листи, довідки, інформаційний листок, висновок-виписка, опубліковані статті). Нормо-контроль секретаря ЕК	4.01.2021-6.01.2021 26.01.2021-28.01.2021 28.01.2021	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень завідувача кафедри. Допуск роботи до захисту	1.02.2021	
9.	Подання роботи та супровідних документів до ЕК	2.02.2021	
10.	Захист роботи		

Студент

(підпис здобувача)

Братухін С.В.

Керівник роботи

(підпис керівника)

Фрунза С.А.

АНОТАЦІЯ

Братухін С.В. Оцінка і шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємстві. – Кваліфікаційна магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, Кропивницький, 2021. – 112 с.

Кваліфікаційна магістерська робота містить вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 112 сторінки; кількість таблиць – 5; рисунків – 17; літературних джерел – 77; додатків – 8.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних основ менеджменту основної діяльності підприємства, здійснення аналізу дієвості менеджменту основної діяльності дорожньої галузі на прикладі Філії Кіровоградської ДЕД ДП „Кіровоградський облавтодор” Державної акціонерної компанії „Автомобільні дороги України”, а також розробка напрямів забезпечення ефективності менеджменту основної діяльності підприємства дорожньої галузі.

Об’єктом дослідження виступає процес управління основною діяльністю підприємства дорожньої галузі.

Предметом дослідження є питання удосконалення менеджменту основної діяльності підприємств дорожньої галузі.

Наукова новизна одержаних результатів показала, що сьогодні фінансова державна підтримка фундаментальної науки і виробництва майже не здійснюється. Таким чином, необхідне, на нашу думку, впровадження на підприємствах дорожньої галузі цілісної системи заходів управлінського впливу для реалізації їх інноваційного розвитку.

Однак ряд аспектів проблеми розробки стратегії розвитку вимагає подальшого теоретичного обґрунтування. Крім того, особливості функціонування дорожньо-будівельних підприємств у сучасних умовах обумовлюють необхідність практичного переосмислення методів управління підприємством, що застосовувалися раніше, і використання нових принципів, покладених в основу концепції менеджменту. Таким чином, питання менеджменту основної діяльності підприємства дорожньої галузі та розробка заходів щодо його удосконалення залишаються актуальними.

Ключові слова: основи менеджменту, аналіз дієвості менеджменту, основна діяльність підприємства дорожньої галузі, процес управління, наукові поняття менеджменту, ефективність підприємства, процес управління, менеджер, організація праці, удосконалення організації, Організаційна структура, процесний підхід, ресурси та ін.

ЗМІСТ

Назва	№ стр.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність менеджменту основної діяльності підприємства	10
1.2 Об'єкти управління основної діяльності підприємства	18
1.3 Функції і мета менеджменту основної діяльності підприємства	31
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «КІРОВОГРАДСЬКА ДЕД» ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»	52
2.1. Загальна економічна характеристика діяльності	52
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності	58
2.3. Оцінювання інноваційно-інвестиційної діяльності	60
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	68
3.1. Удосконалення менеджменту дорожнього будівництва	68
3.2. Поліпшення інвестиційної складової менеджменту підприємства	73
3.3. Граничний аналіз фінансово-господарської діяльності як інструмент менеджменту	79
3.4. Рекомендації для покращення умов праці та зниження професійних ризиків працівників дорожнього підприємства	90
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Для стійкого соціально-економічного розвитку країни та суспільства необхідно забезпечити розвиток автомобільних доріг та розвиток транспорту.

Географічний розвиток України дозволить широкомасштабні транзитні перевезення через бюджетні перевезення та туристичні перевезення з метою інтеграції європейської міжнародної транспортної інфраструктури. Існує міжнародний транспортний коридор з трьома дрейфуючими транспортними засобами в Україні-Пан-Європа №3 Берлін (Дрезден) -Вроцлав-Львів-Київ, Пан-Європа №5 Трест-Любляна-Будапешт (Брашов) Санкт-Петербург. (Москва) -Київ-Кишинів (Одеса) -Бухарест-Димитровград-Олександр. Звичайні дороги не можуть повною мірою використовувати автомобільні дороги для захисту транзитного потенціалу країни.

Останнім часом рівень інтенсивності руху на основних магістралях щорічно збільшується на цілих 20%. Частка важкої та великої техніки у транспортному потоці зростає, що призводить до швидкого руйнування доріг та мостів, які розраховані на значно менші навантаження. Потрібно вирішити проблеми з місцевими дорогами. На сьогодні 1087 сільських житлових районів не мають регулярних автобусних перевезень, 97 з яких не мають брукованих під'їздів, а загальні економічні умови району призвели до поступового скорочення деяких сільських житлових районів та розвитку комерційної діяльності навколо промислових центрів.

Отже, дорожні перевезення та умови експлуатації не можуть створити сприятливі умови для подальшого соціально-економічного розвитку країни, посилити її військову силу та економічну безпеку, а влада та відповідальність центральних та місцевих адміністративних органів не збалансовані. Кузов із задовільними дорожніми умовами.

У той же час, також необхідно визначити пріоритетні кроки для розвитку відповідних галузей економіки на національному рівні. Відповідне

транспортне сполучення, будівництво та обслуговування доріг залежатимуть від їхнього добробуту.

Усе викладене вище підтверджує актуальність дослідження менеджменту основної діяльності підприємства дорожньої галузі та розробки заходів щодо його удосконалення.

Наукові та практичні проблеми, пов'язані з удосконаленням економічної безпеки на різних рівнях управління, розглядали такі вітчизняні вчені: М.М. Єрмошенко, Г.В. Козаченко, В.В. Крутов, О.М. Ляшенко, І.П. Мігус, Г.О. Мінаєв, Є.О. Олейніков, Л.Г. Шемаєва, С.М. Шкарлет, В.І. Франчук.

Однак існує ряд особливостей проблеми розробки стратегії розвитку, який вимагає подальшого теоретичного обґрунтування. Окрім того, особливості існування дорожньо-будівельних організацій в теперішніх умовах визначають необхідність практичного переосмислення всіх аспектів управління підприємством, які застосовувалися в минулому, і використання нових принципів, запозичених за основу концепції менеджменту. Таким чином, питання менеджменту основної діяльності підприємства дорожньої галузі та розробка заходів щодо його удосконалення залишаються актуальними.

Метою написання даної магістерської роботи є дослідження теоретичних основ менеджменту основної діяльності підприємства, здійснення аналізу дієвості менеджменту основної діяльності дорожньої галузі на прикладі Філії Кіровоградської ДЕД ДП „Кіровоградський облавтодор” Державної акціонерної компанії „Автомобільні дороги України”, а також розробка напрямів забезпечення ефективності менеджменту основної діяльності підприємства дорожньої галузі. Мета роботи зумовила постановку наступних завдань: - дослідити теоретичні засади менеджменту основної діяльності підприємства; - провести аналіз організації управління на підприємстві дорожньої галузі; - обґрунтувати перспективи подальшого розвитку та удосконалення менеджменту підприємств дорожньої галузі; -

обґрунтувати організаційно-економічні заходи поліпшення менеджменту основної діяльності дорожніх підприємств; - розробити напрями поліпшення управління на ДП «Кіровоградський облавтодор»

Об'єктом дослідження виступає процес управління основною діяльністю підприємства дорожньої галузі.

Предметом дослідження є питання удосконалення менеджменту основної діяльності підприємств дорожньої галузі.

Методи дослідження. Ця стаття використовує загальнонаукові, міждисциплінарні та спеціальні методи дослідження для досягнення цієї мети, зокрема: структурний метод - встановлення структури магістерської роботи; порівняльний аналіз емпіричних запитань даних та дослідження об'єктів дослідження; абстрактне логічне узагальнення - перевірка правильності Роз'яснення наукових концепцій управління; економіка та статистичний аналіз ДП "Кіровоградський облавтодор" Тенденція розвитку ДП; графічні зображення-показ даних аналізу Фактичний розрахунок проводиться за допомогою програмного пакету MS Excel.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність менеджменту основної діяльності підприємства

Як основний орган управління, компанія має власний ряд функцій, які впливатимуть на формування, функціонування та ефективність системи управління. Ці функції динамічно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що обумовлює необхідність зміни організаційної форми.

Ефективність підприємства - це категорія управління, тому управління ефективністю є основним завданням, яке керівництво повинно виконувати постійно і систематично. Тільки завдяки такому керівництву можна отримати чудові результати, що відповідають об'єктивним критеріям організації. Рушійною силою для порівняння результатів є система оцінки, яка створюється за моделлю організації та враховує критерії оцінки, що використовуються організацією.

У той же час ефективність підприємницької діяльності тісно пов'язана з об'єктами управління, розмірами компанії та особливостями підприємницької діяльності. Характерним для економіки країни є те, що вона і надалі залишатиметься важливою частиною державних підприємств у перші кілька років свого створення. У той же час ми бачимо, що в розвинених країнах світу в управлінні переважають не приватні власники чи державні менеджери, а професійні менеджери з особистістю власників агентських агентів. Цей симбіоз власності та управління означає лише те, що лише ефективна робота менеджера над компанією може створити для нього можливості, що дозволить йому реалізувати власні інтереси з величезними прибутками та репутацією, а також зацікавить його ефективно використовувати інтереси компанії. Ресурси.

Новий сенс діяльність менеджменту набула в умовах розвитку монополізованого капіталізму. Також виріс обсяг робіт, пов'язаних з одержанням, збереженням, оформленням, обробкою даних. Це привело до збільшення кількості службовців, а також допоміжного управлінського персоналу. Управлінська діяльність набуває різноманітних форм.

В рамках управління існують спеціальні підрозділи, які виконують різні функції: технічне навчання та вдосконалення виробництва; управління персоналом та організація праці; управління та контроль виробництва; ремонт та обслуговування обладнання; приміщення для зберігання та транспортування; продаж продукції;

Конкретними характеристиками управління основними видами діяльності підприємства є необхідність швидко реагувати на зміни, різноманітність видів діяльності, різноманітність отриманої інформації та необхідність подолання цього попиту. У процесі відокремлення управлінської роботи ці функції були реалізовані та розглянуті.

Останнє є необхідною умовою розвитку суспільного виробництва. Управлінська діяльність також залежить від характеру та змісту самої роботи: спрямованості роботи, тем, результатів та використаних засобів

Менеджер компанії повинен бути активним спочатку, оскільки він працює в нестабільному середовищі, а результати непередбачувані. У цьому випадку пошук можливостей та передбачуваних ризиків для підвищення ефективності виробничої діяльності базується на найкращому використанні роботи вузькоспеціалізованих менеджерів з чіткими обов'язками. Як правило, вважається, що підприємницька поведінка, що включає великі ризики, визначається вищим керівництвом. Однак ці заходи базуються на інформації та ідеях менеджерів середнього рівня. У цих аспектах стратегічні та тактичні заходи менеджерів середнього рівня залежать від успіху організації та реалізації її цілей. Вертикальна структура елемента управління забезпечує його чіткість. Водночас це ускладнює визначення внеску кожного зв'язку в

загальний результат, що в кінцевому рахунку значною мірою залежить від ефективності взаємодії між урядами на всіх рівнях.

З огляду на вищезазначену ситуацію, зараз велика кількість підприємців намагається звернутися до горизонтальної структури управління, відмовляючись від ієрархічної системи та відособленості державних функціональних відомств. Цей менеджмент не має чіткого розподілу повноважень між структурами управління. Лише дуже мала кількість вищих менеджерів управляє фінансами та людськими ресурсами, а решта працюють разом у групах для вирішення ключових питань розвитку компанії. Це створює можливості для зменшення витрат, скорочення виробничих циклів та посилення реагування на споживчий попит та ринковий попит. Низові групи в організації відповідають за певні види продукції; у цих групах індивідуальний успіх залежить від здатності працювати з професіоналами різного походження на стику різних функціональних процесів.

На основі систематичного управління інтереси підприємців стануть рушійною силою управління будівництвом. У галузі управління бізнесом необхідно використовувати результати наукового мислення, розвиток яких показано на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Еволюція наукової думки у сфері менеджменту

Найважливішим механізмом управління ефективністю є зворотний зв'язок, за допомогою якого організації можуть адаптуватися до мінливих умов. Завдяки цим процесам можна легко відстежувати не тільки управління

організацією, але й різні зацікавлені сторони, зовнішні та внутрішні групи. Вони створили певне економічне та соціальне середовище, в якому є можливості для підвищення ефективності та зменшення факторів ефективності.

Крім того, необхідно посилити розвиток організаційної культури та лідерства. Основна увага в цьому розвитку полягає у досягненні спільної мети (узгодження особистих планів співробітників з місією організації), професіоналізму та здатності досягати високих показників і дозволяти всім працівникам брати участь. Необхідно враховувати потенціал співробітників та їх максимальне використання, що вимагає перегляду ролі керівника та практичного застосування розвитку в теорії лідерства.

Вирішення типу, побудова або модифікація структури управління підприємством - це спосіб адаптації до зовнішніх умов та внутрішніх факторів вдосконалення організації.

Організаційна структура управління встановлюється на основі основних завдань та стратегій вдосконалення підприємства, і її створення та затвердження є першими кроками до зміни організації управління.

Процесний метод створення управлінської структури фокусується на органічній структурі, яка має наступні характеристики: орієнтованість на проблеми, мінімізація рівня, поліцентричність та заміна лідерів відповідно до вирішуваної проблеми, тимчасове злиття функцій, інтеграція на високому рівні, культурно-орієнтовані відносини співпраці, Взаємна обізнаність, самодисципліна, розвиток співробітників та самоорганізація. Ця структура найбільш чітко виражена у формі бригади (групи), і її принцип формування майже повністю змінив основний принцип структури управління і брав участь у представницьких командах усіх верств суспільства з життєвим досвідом та культурою.

Створення групової форми призвело до скорочення керівників середнього рівня та підвищення кваліфікації та зацікавленості у розвитку

внутрішнього ринку та економічних відносин компанії. Результатом є збільшення можливостей та віддачі людських ресурсів, зосереджених в організації.

Основна функція менеджменту – організація режиму функціонування суб'єкту, що залежить від управлінського продукту. Чим краще управлінський продукт, тим краще функціонує і дає позитивні результати організація (фірма).

В світі бізнесу існують так звані вічні питання на які люди постійно шукають відповіді. Чому великі та малі компанії заробляють сотні мільйонів, а інші втрачають капітал? Як може невелика фірма, компанія забезпечити високий рівень обслуговування ніж велика, яка застосовує набагато більше ресурсів? На ці та інші питання допомагає відповісти теорія і практика менеджменту.

Менеджмент – як наука виник і розвивається в зв'язку з необхідністю пояснити, "чому" та в наслідок чого процвітають чи руйнуються організації. Науковці в області менеджменту шляхом випробувань та практики в області управління методом спроб та помилок відповідають на питання: " Чим виявляється успіх організації?". Відповідь на це питання дозволяє відповісти на більш прагматичне питання: "Що може зробити керівник для забезпечення успіху організації?".

Організації складають основу світу менеджерів, саме в них спостерігаються причини, які є причиною існування менеджменту.

Володіння основами сучасного менеджменту – важкий, багатоплановий процес, який оцінюється фахівцями з різних боків. Одні вважають, що менеджером потрібно народитися, другі, - що менеджмент це така ж наука, як наприклад фізика чи біологія, так чи інакше формування менеджера здійснюється через активне навчання і самовдосконалення. Як показує статистика, не багато з тих, хто має талант організатора вміє розвивати цей талант і користуватись їм заради розвитку суспільства.

Фахівці в галузі менеджменту повинні вміти виконувати функції планування, організації, координації, мотивації, контролю праці робітників організації для досягнення певних цілей. Першочергова задача менеджменту полягає в створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, які стимулюють працівників на нововведення. Керівники різних ланок повинні стати ініціаторами технологічних і організаційних змін.

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з тим, щоб досягти координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань.

Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. Однак при всій різноманітності взаємодії менеджменту і організації можна досить чітко визначити кордони діяльності, які складають зміст менеджменту, а також виділяють його окремі види:

Виробничий менеджмент – це комплексна система забезпечення конкурентоздатності товару, що випускається на конкурентному ринку. Вона включає питання побудови виробничих і організаційних структур, вибору організаційно-правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування товару відповідно до попередніх стадій життєвого циклу.

Фінансовий менеджмент – це комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами. Вона включає формування і планування фінансових показників з дотриманням наукових підходів і принципів менеджменту, балансу прибутків і витрат, показників ефективності використання ресурсів, рентабельності роботи і товарів.

Інноваційний менеджмент – це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом.

Крім приведених видів спеціального менеджменту в цей час розробляються й інші види:

- менеджмент соціальної сфери;
- банківський менеджмент;
- податковий менеджмент;
- організаційний менеджмент;
- міжнародний менеджмент тощо.

Менеджмент як сукупність принципів, методів, коштів і форм управління фірмами на Заході відомий в нашій країні давно. Однак ще десять років назад наші фахівці вважали, що його основними цілями є отримання високого прибутку і постійне випередження країн соціалізму по продуктивності праці в інтересах зміцнення позицій імперіалізму.

Нові підходи до управління підприємством, сприяючі успіху в конкуренції, передбачають стимулювання творчої енергії працівників, залучення їх до прийняття рішень на різних рівнях управління. Головним стає людський капітал.

У визначенні менеджменту використано 4 терміни – планування, організація, мотивація, контроль. Ці чотири поняття утворюють основні функції управління.

Планування. Складання плану завжди розглядається як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: що, як, коли та ким має бути виконано. Керівництво організації повинно:

- оцінити слабкі та сильні сторони організації у сфері фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів;
- оцінити можливості та загрози в навколишньому середовищі: конкуренція, екологічні умови, постачання, якими повинні бути цілі та як їх досягти

Це є можливим за рахунок впровадження:

Організація. Як тільки план складений, необхідно підготувати та забезпечити його виконання. Наприклад, якщо у вас є план побудови будинку, то організація його виконання передбачає, зокрема, підбір та розміщення

відповідних робітників, придбання та доставку необхідних для будівництва матеріалів.

Мотивація - це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, при яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. Серед німців існує таке прислів'я: «Хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє». Зробити роботу якісно чужими руками - завдання не з простих. Для цього необхідні: талант, знання та вміння.

Контроль. Останнім етапом процесу управління є здійснення контролю, тобто порівняння фактичних результатів із запланованими.

Названі функції управління потребують прийняття рішень; для їх здійснення необхідна комунікація, тобто обмін інформацією, яка необхідна для прийняття правильного рішення.

Прийняття рішень - це, по суті, серія правильних рішень із кількох альтернативних можливостей, які вибирає керівник для цієї організації в цей час і в цьому місці, тобто як і що планувати, організовувати, керувати, мотивувати та контролювати. Прийняття рішень керівником становить основний зміст діяльності керівника.

Комунікація — це процес обміну інформацією, її змістовним значенням між двома чи більше особами. Міцність та якість відносин між людьми – чи то друзі, чи члени родини, чи співробітники – залежить в основному від того, наскільки чіткими та чесними є їхні міжособисті відносини.

Очевидно, якщо комунікації між особами не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про їх спільну мету, що становить передумову існування організації як такої.

Отже, менеджмент (управління) може існувати лише в контексті організації та людей, що працюють у цій організації.

У ринковій економіці традиційна концепція управління працівниками через керівництво руйнується. Вирішальним фактором для ефективного зростання підприємств та економіки всієї країни є потенціал робочої сили.

1.2 Об'єкти управління основної діяльності підприємства

Для того, щоб ефективно керувати підприємством, необхідно визначитися з тим, яким саме буде основний напрямок, тобто те, на що орієнтується система управління, визначити форми і види самих важелів управління, види зв'язків між складовими системи управління, тоді можемо говорити про завдання підвищення ефективності управління організацією і методи їх вирішення.

У цьому випадку доцільно буде розглянути робочий процес з різних точок зору, для чого використаємо деякі схеми.

З точки зору керівництва підприємства виробничий процес показаний за принципом „чорної шухляди”. Керівника підприємства, у першу чергу, цікавить результат, тобто мета і способи її досягнення, а потім – те, що необхідно для досягнення даної мети. І лише потім, у випадку коли щось не спрацьовує, розглядається сам процес виробництва і умови його функціонування (рис. 1.2.).

Основними складнощами менеджерів є неперервність виробничого процесу, усіх його складових та інфраструктур, спрямованих на виконання поставлених задач підприємства.

На схемі „чорної шухляди” (рис. 1.2.) зображені стрілками п'ять видів ресурсів, без яких не буде працювати ніяке підприємство.

Це:

- люди – трудові ресурси (Р);
- матеріали – матеріальні ресурси (М);
- капітал – фінансові ресурси (Ф);

- технологія – технологічні ресурси (Т);
- інформація – інформаційний ресурс (І).



Рис. 1.2. Схема виробничого процесу з використанням ресурсів [11]

Загалом було прийнято вважати що є чотири основних види виробничих ресурсів: 1) трудові ресурси, 2) матеріальні ресурси, 3) фінансові ресурси 4) технологічні ресурси. Вважалось, що ці ресурси цілком забезпечують функціонування виробничих процесів.

В час розвитку ринкових відносин, необхідність володіння свіжою інформацією сильно виросла. На даний момент без актуальної інформації неможливо починати нову справу, переходити на використання нового продукту, та використовувати нові технології, вистояти у боротьбі з іншими конкурентними організаціями. Нова інформація є основним ресурсом, та для деяких організацій даний ресурс є життєво необхідним, і нестача інформації може привести до занепаду, і в подальшому – до закриття даного підприємства. Тепер можна із впевненістю переводити інформацію до виробничих ресурсів.

Як ми можемо відзначити що інформація відображалась в системі, та в категорії ресурси її не вносили.

На даний момент всі процеси супроводжуються певними технічними засобами, отже необхідно забезпечити організацію відповідним обладнанням, машинами та механізмами, які використовуються під час виготовлення будь-яких продуктів, тому з технологією ми можемо діяти аналогічно. Однак особливий інтерес представляє кандидат економічних наук, метод, який

викладає професор. Перелік і склад виробничих ресурсів, перелічених у Градовій А.П. [34]. Вони вважають, що будь-який рівень виробничої системи зазвичай містить такі ресурси: технічні ресурси; технічні ресурси; людські ресурси (кваліфікація, демографічний склад працівників, їх здатність адаптуватися до мінливих цілей виробничої системи); просторові ресурси (природа виробничих потужностей, територія підприємства, комунікації, можливості розширення тощо); ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість системи управління, швидкість управлінського впливу тощо); інформаційні ресурси (характер доступних інформація про виробничу систему та зовнішнє середовище, розширення Можливість і можливість збільшення тощо); фінансові ресурси (стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо).

Крім того, автор дуже правильно підкреслив: "Кожен тип ресурсів - це низка можливостей для досягнення цілей виробничої системи. Це означає, що, маючи певну кількість виробничих матеріалів, персоналу, виробничих потужностей, доріг та будівель з певні характеристики та інші ресурси, виробнича система може певною мірою задовольнити дефіцит ресурсів, потреби та запити потенційних покупців. [11, 21].

Тепер ми можемо розглянути даний підхід до переліку вказаних ресурсів.

Від так нові технології не функціонують в повному обсязі без машин, механізмів та устаткування, тим самим вони утворюють собою єдине ціле. Відтак, надалі розглядаючи технологію як досить складний ресурс, ми розуміємо все це як технічні ресурси, переглянуті трохи раніше як самостійний, окремий фактор виробництва.

Трудові ресурси організації відображають не тільки здатність людини виконувати певні задачі, але й допомагають відстежувати демографічні показники, а також напрям професії та спеціальність, і рівень кваліфікації.

Іншими словами, «трудові ресурси», як економічна категорія, повніша та точніша ніж категорія „кадрові ресурси”.

Як ми можемо бачити - „інформаційні” та „фінансові” фактори виробництва досить схожі між собою, немає розбіжностей за основними підходами, які утворюються у відношенні просторових ресурсів та ресурсів організаційної структури системи менеджменту.

Певна річ, що призначення виробничих приміщень, територія підприємства, основні комунікації підприємства (електроенергія, газ, вода, водовідведення, телефонні лінії та інтернет), а також можливість оновлення та розширення виробництва і підприємства в цілому є, першочерговими задачами. Отже, до ресурсів, як окремих факторів виробництва, їх буде складно віднести, тому що вони являються важливими елементами потенціалу підприємства. Можна сказати більше, наприклад організація самої технології виробництва, розміщення технологічних ліній виробництва, вимагає залучення просторових параметрів, від так вони гармонійно „вписуються” у відповідний технологічний процес. В одно час, деякі автори чітко вказують: „Загалом мета будь-якої організації включає перетворення ресурсів для досягнення результатів”. Важко визначити, як можна просторові параметри та організаційну структуру використати для одержання певних результатів котрі було заплановано [15, с. 32] .

Водночас цей перелік не включає в себе одного з головних факторів виробництва, а саме - матеріальний ресурс, який необхідний для досягнення поставлених цілей та він являється основним об’єктом перетворень.

Якщо говорити про структуру управління та пов’язану з нею структуру організації, то можна згадати їх суть та основне призначення. "Найкраща структура - це та структура, яка може найкращим чином дати можливість організації ефективно співпрацювати із зовнішнім середовищем, ефективно розподіляти та спрямовувати роботу всіх працівників, щоб повністю задовольнити всі потреби клієнтів та ефективно досягти цілей та завдань [16].

Більш розгорнуто реалізує структуру В.О. Василенко, який сприймає структуру [10] як можливість співпраці з різних сторін: „організація – зовнішнє середовище”, „підрозділ – підрозділ”, „група – група”, „індивід – організація”, а також додаємо відносини „керівник – підлеглий”.

Під час контакту всіх елементів, з яких складається система резервів - формується ефект завершеності, отже проявляються нові атрибути, якими кожен вид ресурсів окремо володіти не може. Прикладом може бути така ситуація, не маючи повний контроль над даними ресурсами повного переліку всіх видів, можливостями задіяного устаткування, та робото спроможності використаної технології, кваліфікаційними можливостями кадрів не можна вивести на потрібну ланку ринку вчасно товар, який в цілому відповідає даним вимогам, не маючи повний контроль над даними ресурсами повного переліку всіх видів, можливостями задіяного устаткування, та робото спроможності використаної технології, кваліфікаційними можливостями кадрів. І навпаки, кожен ресурс окремо не може розкритися в повному обсязі, якщо в нього немає зв'язку з іншими ресурсами: наприклад роботи, які може виконати обладнання, не реалізуються без високої кваліфікації робітників, та без використання відповідних основних та допоміжних матеріалів, та без оптимальних характеристик виробничих приміщень, де виконуються ці роботи.

Відтак, ми можемо виділити основні п'ять ресурсів котрі були визначені раніше (див. рис. 1.2) та дійти до такого висновку.

Але водночас, підприємства керують не тільки вищерозглянутими ресурсами та процесами. Досягнути головних цілей можливо лише після продажу випущеної продукції чи оплати наданих послуг. А вони вже в свою чергу пов'язані з зовнішнім середовищем, яке є споживачем даної сировини, що виготовляється, та основним постачальником ресурсів організації. Тому зовнішнє середовище, накладає не лише певні ризики, але й відкриває нові можливості для успішного підприємства що розвивається. Іншими словами,

менеджмент не накладає обмеження управління ресурсами, виробництвом, та на організацією в цілому. Це визначення напряду переплітається з одержанням прибутку. Тобто, головну мету підприємства досягнуто, та організація приносить дохід.

Нікому не секрет, що без характеристики власних можливостей ми не можемо ні сформуванати майбутню перспективу цілей виробничої системи, ні виробити ліпшу стратегію для їх досягнення. Маємо відмітити, що визначення „потенціалу” має таке ж значення що і цілі. Для одних цілей потенціал, котрий вже використовується для виробничої системи буде високий, для інших – низький. За для досягнення одного набору цілей нам не потрібно змінювати напрямок фірми, для іншого навпаки – потрібно його переглянути.

Виробнича система як певна одиниця управління, тут нас особливо цікавить те, якими засобами, ми можемо керувати на даний момент та які можливості ми повинні мати в майбутньому, для того щоб займати гідне місце серед схожих за напрямком організацій

Західні країни, широко використовують таке поняття як «менеджмент», там воно має таке ж значення що і поняття „бізнес”. Бізнес – це діяльність, спрямована на одержання прибутку від створення і реалізації продукції чи послуг.

Здатність організації до саморозвитку займає основну ланку в теперішній конкурентоспроможній економіці. Це специфічний вид діяльності, який допомагає зробити перший крок під час ринкових відносин, та організує взаємодію всіх видів ресурсів котрі залишилися виробничої системи.

Отже, в українській мові є синонім слову „бізнес” – „підприємництво”, що відроджується в даний час і означає будь-яку справу і ділові відносини.

Для підприємницької діяльності необхідні такі основні елементи: земельні ділянки, будівлі, приміщення, машини, обладнання. Вони необхідні не лише для виготовлення продукції, але й для транспортування, збереження, та продажу продукції, і для керування.

Дивлячись на те, який напрямок обрала дана організація використовуються відповідні ресурси, основним з яких, на сам перед у початковій стадії є фінанси. Центральне місце виробничого підприємства займає виготовлення будь-якої спрямованості (матеріальне, інтелектуальне, творче), під час якого керівник підприємства, залучає особисті або здобуті інструменти, робітників, зможе почати виготовлення продукції, послуг, інформації [14].

Організація виробництва є основною функцією виробничо-підприємницької діяльності – (рис. 1.3).

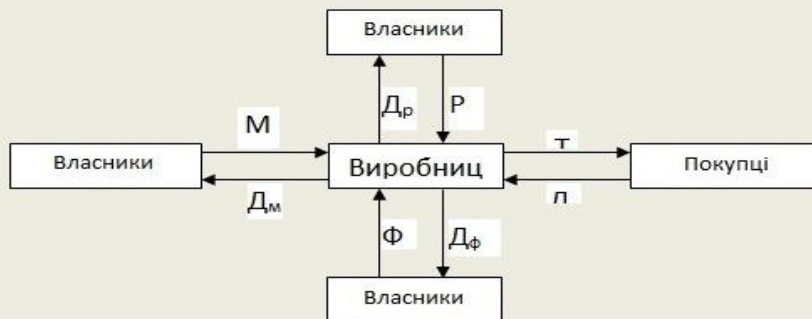


Рис. 1.3. Схема виробничого підприємства [10]

Реалізація промислового підприємництва пов'язана з придбанням співвідношення ціни та якості (М), грошей (Д_м), основних фондів (Ф), грошей (Д_ф), робочої сили (Р) та вартості праці (Д_р). Вартість д-ра включає заробітну плату підприємця, яка є вартістю, сплаченою від продажу товарів.

Окрім тих витрат котрі були представлені вище, керівник підприємства витрачає фінанси на придбання важливої інформації, на транспортування і збереження матеріалів, готової продукції, ремонт обладнання, погашення кредитів і т.д.

Кінцевим результатом такого процесу є виготовлення готової продукції, яка як товар продається покупцю (споживачу) чи направляється в торгову мережу, Основний прибуток отриманий від продажу товару залежить від обсягу продажу і цін по яких відбувається продаж товару. Головною метою керівника організації є те, щоб таке виробництво окупилося, та дало чистий

дохід, тобто виторг D_t повинен перевищувати витрати ($D_m + D_r + D_f$) і всі додаткові витрати, податки, платежі. Дохід підприємства можна вважати оптимальним, якщо чистий дохід підприємства перевищив відсоток доходу від грошей, котрі були переведені на банківський депозит.

Певна річ, що на даний момент існують певні труднощі котрі стримують повноцінне розгалуження підприємництва. А ще, як ми можемо бачити, ця форма бізнесу потребує високого професіоналізму, а труднощі і низька популярність такої діяльності підштовхують бізнесмена переходити на простіші та легкі джерела доходу.

Як бачимо, податкове законодавство ніяким чином не підтримує розвиток національного підприємництва з виготовлення продукції для власної держави. Але в той же час суспільство потребує виробниче підприємство, тому що воно надає можливість реалізації державної ідеї, дійсної незалежності, а самому підприємцю, який чекає неквапливого прибутку, дає стабільність та впевненість у завтрашньому дні, та розвиток його справи.

У науці і на практиці застосовуються різні види аналізу: фізичний, хімічний, математичний, статистичний, економічний і ін. Вони відрізняються об'єктами, цілями і методикою дослідження. Дослідження природних явищ, технічні дослідження дозволяють знаходити зв'язки між різними складовими частинами цих явищ, факторами, що на них впливають за допомогою технічних засобів, приладів, теоретичних залежностей. Економічний аналіз, на відміну від інших, відноситься до абстрактно-логічного методу дослідження економічних явищ.

Економічним аналізом у більш широкому змісті займається теорія економічного аналізу, у професійному – економічний аналіз господарсько-фінансової діяльності у відповідних галузях: у промисловості, будівництві, сільському господарстві, торгівлі і т.д.

Формування ринкової економіки обумовлює розвиток аналізу як на макрорівні так і на мікрорівні – на рівні окремих підприємств і їх внутрішніх

структурних підрозділів, оскільки ці низові ланки при будь-якій формі власності, складають основу ринкової економіки. Народногосподарські дослідження, узагальнення необхідні для виявлення тенденцій і змін макропоказників і виявлення напрямків подальшого розвитку.

Предметом аналізу господарської діяльності є причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів.

Об'єктами економічного аналізу є економічні результати господарської діяльності. Наприклад, на промисловому підприємстві до об'єктів аналізу відносяться виробництво і реалізація продукції, її витрати, використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, фінансові результати виробництва, фінансовий стан підприємства і т.ін.

Сучасний стан аналізу можна охарактеризувати як досить ґрунтовно розроблену в теоретичному плані науку. Разом з тим, наука знаходиться в стані розвитку. Ведуться дослідження в галузі більш широкого застосування математичних методів, ЕОМ, що дозволяють оптимізувати управлінські рішення.

Для підприємств нашої країни одним із найактуальніших питань стає проведення теоретичних досліджень і розробка методології вивчення і аналізу кон'юнктури ринку, попиту на продукцію, що виробляється на підприємстві, стратегій ціноутворення, каналів розповсюдження товару, формування системи попиту і т.ін.

До термінологічних понять, що застосовуються в економічному аналізі, відносяться, насамперед, поняття: метод, технічні прийоми, фактори, причини і резерви.

Метод економічного аналізу – це наукове дослідження або підхід до вивчення аналізу, тобто те основне, що властиво йому як науці. Він має конкретні особливості або риси, що характеризують окремі його елементи.

Технічними прийомами економічного аналізу є різноманітні засоби обробки джерел інформації, їх систематизації, оцінки впливу тих чи інших

факторів на показники, що досліджуються, порівняння показників, приведення їх у порівняний вид й т.ін.

Фактори – це явища, сили, або умови, що визначають величину і якісні характеристики того чи іншого показника.

Причини – це явища, що призвели до зміни показника.

Резерви в економічному аналізі застосовуються для визначення невикористаної частини ресурсів внаслідок неефективного і неповного використання потенціалу підприємства. У цьому випадку виникає задача використання резервів шляхом здійснення заходів щодо усунення причин перевитрати ресурсів.

Метою економічного аналізу є виявлення резервів подальшого підвищення ефективності виробництва в результаті детального аналізу техніко-економічних і фінансових показників господарської діяльності підприємства і його підрозділів, вивчення і аналіз факторів зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, попиту на продукцію, що виробляється на підприємстві; обґрунтування планів підприємства і сприяння їх виконанню; обґрунтування заходів реалізації виявлених резервів.

2. Види економічного аналізу

Економічний аналіз, що досліджує різноманітні економічні явища на підприємствах, у його підрозділах підрозділяється на види.

По аспектах дослідження виділяють:

- фінансово-економічний аналіз;
- техніко-економічний аналіз;
- функціонально-вартісної аналіз;
- аналіз ефективності організації управління.

Фінансово-економічний аналіз розкриває зміст фінансових показників і їхнього зв'язку з виробничими (реалізація, прибуток, рентабельність, оборотність оборотних засобів і ін.). Однак його характер і зміст не дозволяє довести аналіз до детального розкриття і виміру впливу факторів техніки,

технології й організації виробництва, кваліфікації робітників, якості продукції на динаміку фінансових показників.

Таке поглиблення аналізу досягається при техніко-економічному аналізі. Для виявлення впливу цих показників на вартісні і більш повного розкриття резервів застосовують техніко-економічні показники, що характеризують використання техніки і матеріалів, якість продукції і сировини і т.ін. Ці показники характеризують технічні особливості різних видів устаткування, етапи виробничого процесу, властивості матеріалів і готових виробів. Часто вони не піддаються узагальненню по підприємству в цілому. Тому цей вид аналізу проводиться найчастіше по окремих цехах, ділянках. Потім результати аналізу узагальнюються по підприємству в цілому.

Функціонально-вартісної аналіз являє собою метод виявлення резервів, що базується на функціях, які виконує об'єкт, і зорієнтований на оптимальні методи їхньої реалізації на всіх стадіях життєвого циклу виробу (науково-дослідні роботи, конструювання, виробництво, експлуатація, утилізація). Його основне призначення в тім, щоб виявити і попередити зайві витрати за рахунок ліквідації непотрібних вузлів, деталей, спрощення конструкції виробу, заміни матеріалів і т.ін.

Аналіз ефективності організації управління вивчає управляючу систему – організаційні форми управлінського апарату з метою виявлення можливостей посилення його позитивного впливу на господарську діяльність шляхом удосконалювання його структури і підвищення кваліфікації працівників. Оцінка ефективності організації управління здійснюється на основі стратегії розвитку підприємства, даних про кінцеві результати діяльності керованого об'єкта.

По галузевій ознаці аналіз поділяється на галузевий і міжгалузевий.

По ознаці часу економічний аналіз підрозділяється на попередній (перспективний) і наступний (ретроспективний).

Ретроспективний аналіз у свою чергу поділяється на оперативний (ситуаційний) і підсумковий (заклучний).

Призначення оперативного аналізу зводиться до того, щоб встановити причини виникаючих відхилень від розрахованого ходу виробництва, запланованого забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, обсягу відвантаженої і реалізованої продукції і своєчасності розрахунків по платежах за реалізовану продукцію, а також визначити їхні можливі наслідки і необхідні заходи для усунення негативних факторів. Оперативний аналіз безпосередньо зв'язаний з функціями оперативного управління постачанням, виробництвом, збуту продукції, фінансовим розрахунком і т.ін.

Підсумковий аналіз вивчає фактори, що впливають на виконання річних планових завдань і ефективний розвиток підприємства. Результати, отримані на підставі цього аналізу, є вихідними для планування діяльності підприємства.

По ступеню охоплення об'єктів вивченням аналіз може бути суцільним і вибіркоким.

Суцільний аналіз проводиться тоді, коли вивченню підлягає уся виробничо-господарська діяльність підприємства.

При вибіркокому аналізі вивчаються окремі питання діяльності підприємства, що є важливими для управління виробництвом на кожен визначений момент.

По змісту аналіз підрозділяється на комплексний і локальний (тематичний).

Комплексний (повний) аналіз припускає вивчення всіх сторін діяльності підприємства і його підрозділів у взаємозв'язку. Він охоплює процес підготовки виробництва, організацію технологічного процесу, використання виробничого устаткування і т. ін.

Локальний (тематичний) аналіз здійснюється при вивченні якого-небудь окремого питання діяльності підприємства або якої-небудь відособленої сторони його роботи.

По широті порівняння аналіз поділяється на внутрішньогосподарський і міжгосподарський (внутрішньогалузевий або порівняльний). Порівняльний аналіз досліджує роботу підприємств шляхом міжгосподарських порівнянь різних показників з іншими однотипними або родинними підприємствами, в результаті чого визначається конкурентоспроможність підприємства і продукції.

По суб'єктам (користувачам аналізу) розрізняють зовнішній і внутрішній аналіз. Ринкова економіка потребує диференціації аналізу на внутрішній управлінський і зовнішній фінансовий аналіз. Першою ознакою поділу аналізу господарської діяльності підприємства на внутрішній і зовнішній є характер використовуваних для аналізу джерел інформації. Зовнішній аналіз базується на звітних даних, що публікуються, тобто на тій досить обмеженій частині інформації про діяльність підприємств, що є доступною для зовнішніх користувачів. Внутрішній аналіз використовує всю достовірну інформацію про стан справ підприємства, доступний лише обмеженому колу осіб, що здійснюють керівництво діяльністю підприємства.

Інша ознака розподілу аналізу на внутрішній і зовнішній – свої цілі і задачі, властиві кожному виду аналізу. Зовнішній аналіз зв'язаний з питаннями оцінки рентабельності роботи підприємства, інтенсивності використання їм капіталу, фінансового становища в цілому, визначаючи тим самим взаємини підприємства з акціонерами, кредиторами, податковими органами, його положення в галузі виробництва і національній економіці, відстоюючи його престиж у діловому світі.

Звітність, що публікується, дає обмежені відомості про діяльність підприємства, у зв'язку з тим, що наведені в ній дані стосуються не всіх сфер

його діяльності, вони характеризують в основному фінансову діяльність підприємства.

Внутрішній аналіз використовує весь комплекс економічної інформації, що є на підприємстві, завдяки чому аналітик має можливість реально оцінити стан справ на підприємстві. Дані внутрішнього аналізу відіграють вирішальну роль у розробці найважливіших питань конкурентної політики підприємства, вони використовуються при оцінці виконання поставлених перед ним задач і для розробки програм розвитку на перспективу. Внутрішній аналіз є найбільш повний комплексний аналіз, здатний дати керівникам необхідний матеріал для прийняття управлінських рішень в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. З цих причин результати внутрішнього аналізу розголосі не підлягають, тобто відносяться до відомостей, що є комерційною таємницею.

Отже, об'єктами управління у виробничому менеджменті можуть бути такі чинники: фактори виробництва (ресурси), виробничі і допоміжні процеси, підприємницька діяльність підприємства, чи як прийнято у зарубіжному менеджменті – бізнес-процес.

1.3. Функції і мета менеджменту основної діяльності підприємства

Виробнича система управління та її функції, скеровані реалізувати певні цілі підприємства, які призведуть до виготовлення кінцевого продукту.

Саме затверджуючи данні цілі перед організацією, керівництво підтверджує свої прагнення досягти максимально якісного результату.

Мета – це кінцевий результат чи бажанні досягнення у майбутньому, яких, при встановленні певних рішень, прагне досягнути підприємство.

У підприємства можуть бути різні цілі. Організації, які працюють в сфері бізнесу, спрямовані на створення певних товарів чи послуг у рамках обмежень

– складова частина яких є витрати та подальший прибуток. При цьому головна орієнтація йде на розгляд людських потреб та вимог.

У науці і на практиці застосовуються різні види аналізу: фізичний, хімічний, математичний, статистичний, економічний і ін. Вони відрізняються об'єктами, цілями і методикою дослідження. Дослідження природних явищ, технічні дослідження дозволяють знаходити зв'язки між різними складовими частинами цих явищ, факторами, що на них впливають за допомогою технічних засобів, приладів, теоретичних залежностей. Економічний аналіз, на відміну від інших, відноситься до абстрактно-логічного методу дослідження економічних явищ.

Економічним аналізом у більш широкому змісті займається теорія економічного аналізу, у професійному – економічний аналіз господарсько-фінансової діяльності у відповідних галузях: у промисловості, будівництві, сільському господарстві, торгівлі і т.д.

Формування ринкової економіки обумовлює розвиток аналізу як на макрорівні так і на мікрорівні – на рівні окремих підприємств і їх внутрішніх структурних підрозділів, оскільки ці низові ланки при будь-якій формі власності, складають основу ринкової економіки. Народногосподарські дослідження, узагальнення необхідні для виявлення тенденцій і змін макропоказників і виявлення напрямків подальшого розвитку.

Предметом аналізу господарської діяльності є причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів.

Об'єктами економічного аналізу є економічні результати господарської діяльності. Наприклад, на промисловому підприємстві до об'єктів аналізу відносяться виробництво і реалізація продукції, її витрати, використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, фінансові результати виробництва, фінансовий стан підприємства і т.ін.

Сучасний стан аналізу можна охарактеризувати як досить ґрунтовно розроблену в теоретичному плані науку. Разом з тим, наука знаходиться в стані

розвитку. Ведуться дослідження в галузі більш широкого застосування математичних методів, ЕОМ, що дозволяють оптимізувати управлінські рішення.

Для підприємств нашої країни одним із найактуальніших питань стає проведення теоретичних досліджень і розробка методології вивчення і аналізу кон'юнктури ринку, попиту на продукцію, що виробляється на підприємстві, стратегій ціноутворення, каналів розповсюдження товару, формування системи попиту і т.ін.

До термінологічних понять, що застосовуються в економічному аналізі, відносяться, насамперед, поняття: метод, технічні прийоми, фактори, причини і резерви.

Метод економічного аналізу – це наукове дослідження або підхід до вивчення аналізу, тобто те основне, що властиво йому як науці. Він має конкретні особливості або риси, що характеризують окремі його елементи.

Технічними прийомами економічного аналізу є різноманітні засоби обробки джерел інформації, їх систематизації, оцінки впливу тих чи інших факторів на показники, що досліджуються, порівняння показників, приведення їх у порівняний вид й т.ін.

Фактори – це явища, сили, або умови, що визначають величину і якісні характеристики того чи іншого показника.

Причини – це явища, що призвели до зміни показника.

Резерви в економічному аналізі застосовуються для визначення невикористаної частини ресурсів внаслідок неефективного і неповного використання потенціалу підприємства. У цьому випадку виникає задача використання резервів шляхом здійснення заходів щодо усунення причин перевитрати ресурсів.

Метою економічного аналізу є виявлення резервів подальшого підвищення ефективності виробництва в результаті детального аналізу техніко-економічних і фінансових показників господарської діяльності

підприємства і його підрозділів, вивчення і аналіз факторів зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, попиту на продукцію, що виробляється на підприємстві; обґрунтування планів підприємства і сприяння їх виконанню; обґрунтування заходів реалізації виявлених резервів.

2. Види економічного аналізу

Економічний аналіз, що досліджує різноманітні економічні явища на підприємствах, у його підрозділах підрозділяється на види.

По аспектах дослідження виділяють:

- фінансово-економічний аналіз;
- техніко-економічний аналіз;
- функціонально-вартісної аналіз;
- аналіз ефективності організації управління.

Фінансово-економічний аналіз розкриває зміст фінансових показників і їхнього зв'язку з виробничими (реалізація, прибуток, рентабельність, оборотність оборотних засобів і ін.). Однак його характер і зміст не дозволяє довести аналіз до детального розкриття і виміру впливу факторів техніки, технології й організації виробництва, кваліфікації робітників, якості продукції на динаміку фінансових показників.

Таке поглиблення аналізу досягається при техніко-економічному аналізі. Для виявлення впливу цих показників на вартісні і більш повного розкриття резервів застосовують техніко-економічні показники, що характеризують використання техніки і матеріалів, якість продукції і сировини і т.ін. Ці показники характеризують технічні особливості різних видів устаткування, етапи виробничого процесу, властивості матеріалів і готових виробів. Часто вони не піддаються узагальненню по підприємству в цілому. Тому цей вид аналізу проводиться найчастіше по окремих цехах, ділянках. Потім результати аналізу узагальнюються по підприємству в цілому.

Функціонально-вартісної аналіз являє собою метод виявлення резервів, що базується на функціях, які виконує об'єкт, і зорієнтований на оптимальні

методи їхньої реалізації на всіх стадіях життєвого циклу виробу (науково-дослідні роботи, конструювання, виробництво, експлуатація, утилізація). Його основне призначення в тім, щоб виявити і попередити зайві витрати за рахунок ліквідації непотрібних вузлів, деталей, спрощення конструкції виробу, заміни матеріалів і т.ін.

Аналіз ефективності організації управління вивчає управляючу систему – організаційні форми управлінського апарату з метою виявлення можливостей посилення його позитивного впливу на господарську діяльність шляхом удосконалювання його структури і підвищення кваліфікації працівників. Оцінка ефективності організації управління здійснюється на основі стратегії розвитку підприємства, даних про кінцеві результати діяльності керованого об'єкта.

По галузевій ознаці аналіз поділяється на галузевий і міжгалузевий.

По ознаці часу економічний аналіз підрозділяється на попередній (перспективний) і наступний (ретроспективний).

Ретроспективний аналіз у свою чергу поділяється на оперативний (ситуаційний) і підсумковий (заклучний).

Призначення оперативного аналізу зводиться до того, щоб встановити причини виникаючих відхилень від розрахованого ходу виробництва, запланованого забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, обсягу відвантаженої і реалізованої продукції і своєчасності розрахунків по платежах за реалізовану продукцію, а також визначити їхні можливі наслідки і необхідні заходи для усунення негативних факторів. Оперативний аналіз безпосередньо зв'язаний з функціями оперативного управління постачанням, виробництвом, збутому продукції, фінансовим розрахунком і т.ін.

Підсумковий аналіз вивчає фактори, що впливають на виконання річних планових завдань і ефективний розвиток підприємства. Результати, отримані на підставі цього аналізу, є вихідними для планування діяльності підприємства.

По ступеню охоплення об'єктів вивченням аналіз може бути суцільним і вибіркоvim.

Суцільний аналіз проводиться тоді, коли вивченню підлягає уся виробничо-господарська діяльність підприємства.

При вибіркоvому аналізі вивчаються окремі питання діяльності підприємства, що є важливими для управління виробництвом на кожен визначений момент.

По змісту аналіз підрозділяється на комплексний і локальний (тематичний).

Комплексний (повний) аналіз припускає вивчення всіх сторін діяльності підприємства і його підрозділів у взаємозв'язку. Він охоплює процес підготовки виробництва, організацію технологічного процесу, використання виробничого устаткування і т. ін.

Локальний (тематичний) аналіз здійснюється при вивченні якого-небудь окремого питання діяльності підприємства або якої-небудь відособленої сторони його роботи.

По широті порівняння аналіз поділяється на внутрішньогосподарський і міжгосподарський (внутрішньогалузевий або порівняльний). Порівняльний аналіз досліджує роботу підприємств шляхом міжгосподарських порівнянь різних показників з іншими однотипними або родинними підприємствами, в результаті чого визначається конкурентоспроможність підприємства і продукції.

По суб'єктам (користувачам аналізу) розрізняють зовнішній і внутрішній аналіз. Ринкова економіка потребує диференціації аналізу на внутрішній управлінський і зовнішній фінансовий аналіз. Першою ознакою поділу аналізу господарської діяльності підприємства на внутрішній і зовнішній є характер використовуваних для аналізу джерел інформації. Зовнішній аналіз базується на звітних даних, що публікуються, тобто на тій досить обмеженій частині інформації про діяльність підприємств, що є

доступною для зовнішніх користувачів. Внутрішній аналіз використовує всю достовірну інформацію про стан справ підприємства, доступний лише обмеженому колу осіб, що здійснюють керівництво діяльністю підприємства.

Інша ознака розподілу аналізу на внутрішній і зовнішній – свої цілі і задачі, властиві кожному виду аналізу. Зовнішній аналіз зв'язаний з питаннями оцінки рентабельності роботи підприємства, інтенсивності використання їм капіталу, фінансового становища в цілому, визначаючи тим самим взаємини підприємства з акціонерами, кредиторами, податковими органами, його положення в галузі виробництва і національній економіці, відстоюючи його престиж у діловому світі.

Звітність, що публікується, дає обмежені відомості про діяльність підприємства, у зв'язку з тим, що наведені в ній дані стосуються не всіх сфер його діяльності, вони характеризують в основному фінансову діяльність підприємства.

Внутрішній аналіз використовує весь комплекс економічної інформації, що є на підприємстві, завдяки чому аналітик має можливість реально оцінити стан справ на підприємстві. Дані внутрішнього аналізу відіграють вирішальну роль у розробці найважливіших питань конкурентної політики підприємства, вони використовуються при оцінці виконання поставлених перед ним задач і для розробки програм розвитку на перспективу. Внутрішній аналіз є найбільш повний комплексний аналіз, здатний дати керівникам необхідний матеріал для прийняття управлінських рішень в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. З цих причин результати внутрішнього аналізу розголосі не підлягають, тобто відносяться до відомостей, що є комерційною таємницею.

Роль менеджменту у фірмі. Згідно з основними положеннями теорії систем будь-який об'єкт, явище чи процес (включаючи підприємство) можна розглядати як систему. Під системою розуміють сукупність взаємозв'язаних в

одне ціле елементів. Елемент системи — це частина цілого, яка в процесі аналізу не підлягає поділу на складові. Отже, будь-яка система:

по-перше, складається з двох або більшої кількості елементів;

по-друге, кожний елемент системи має властиві лише йому якості;

по-третє, між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного;

по-четверте, система не може існувати поза часом і простором. Система має часову сутність (її склад може бути визначений у кожний даний момент), а також свої межі та навколишнє середовище.

Перша особливість підприємства як системи полягає в тім, що підприємство — це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. Воно вибирає із проміжного та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва і, перетворюючи їх на продукцію (товари, послуги, інформацію) та відходи, передає знов у зовнішнє середовище. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між «входом» і «виходом».

Інша особливість підприємства як системи: воно є штучною системою, створеною людиною заради її власних інтересів, передовсім спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є поділ праці.

Розрізняють дві форми поділу праці: горизонтальну та вертикальну. Перша — це поділ праці через поділ трудових операцій на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування підрозділів підприємства, які виконують певні частини загального трансформаційного процесу. Оскільки роботу на підприємстві поділено між підрозділами та окремими виконавцями, хтось має координувати їхні дії, щоб досягти загальної мети діяльності.

Тому об'єктивно виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Отже, необхідність управління зв'язана з процесами поділу праці на підприємстві.

Для того щоб організація досягла своєї мети, завдання повинні бути скоординовані шляхом вертикального поділу праці. Тому управління є істотно важливою діяльністю для організації.

Однак у малих організаціях часто немає чітко виділеної групи керівників. Наприклад, у невеликій крамниці, яка є власністю двох партнерів, один може приймати рішення щодо постачання, виконуючи тим самим керівну функцію протягом тижня, а другий - протягом другого тижня. Вони обидва координують свої робочі графіки, щоб забезпечити крамниці години роботи. Але обидва партнери також виконують і некерівні функції, обслуговуючи покупців, розкладаючи товари на полицях. Ні один із партнерів не вважає другого господарем чи керівником. Хоча керівні функції не виділені чітко, основна функція – координування – виконується.

Вертикальний поділ праці приводить до формування рівнів керівництва по вертикалі; деякі керівники витрачають час на координування праці інших керівників, які, в свою чергу, також координують працю інших керівників, доки, зрештою, ми не станемо на рівень керівників, які координують працю некерівного персоналу, тобто людей, які фізично виготовляють продукцію чи виконують послуги. Такий вертикальний поділ праці утворює рівні керівництва. Більшість організацій має три рівні керівництва: верхній, середній, нижній. Керівники кожного рівня виконують однакові функції. Різниця лише в тому, якого значення вони надають тій чи іншій функції. Керівники верхнього рівня приділяють плануванню та організації більше часу, ніж керівники нижчих рівнів.

Керівники верхнього рівня середніх і великих організацій концентрують увагу на плануванні майбутнього, постановці мети, визначенні курсу дій, правил і процедур їх виконання. Вони відповідають за процвітання організації і тому повинні планувати, спрямовувати та контролювати її діяльність. Менеджер середнього рівня приділяє керівництву та контролю більше часу, ніж керівник верхнього рівня.

Керівники середньої ланки очолюють відділення та відділи. Вони повинні так організувати їхню роботу, щоб цілі організації були досягнуті, а її політика проводилася в життя; повинні добирати та зберігати хороших працівників. Вони відповідають за керівництво повсякденною діяльністю своїх підрозділів. До середньої ланки керівників належать керівники цехів, складів, начальники ВТК та інші.

Нижній рівень керівництва - це рівень посадових осіб, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих. Посади менеджерів нижньої ланки такі: майстер, бригадир, керівник групи, агент з питань постачання, експедитор.

Менеджер нижнього рівня витрачає більшу частину свого часу на мотивацію та контроль підлеглих. На цьому рівні управління функції планування та організації менш важливі для менеджера, ніж функції контролю та мотивації. І все-таки більшість керівників виконує всі чотири функції управління.

Слід зауважити, що ясно та чітко визначати кожний з трьох рівнів керівництва неможливо.

Керівник і його роль в організації. У сучасному суспільстві визначенню ролі менеджерів в організації приділяється значна увага.

Згідно з дослідженням американського вченого Геста керівники нижньої ланки виконують за день у середньому 583 операції різного характеру.

Другий видатний вчений Мінцберг виділив одну загальну рису керівної роботи – роль керівника. Роль керівника, за його визначенням, є набором правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Так само і від цього залежить їхня службова поведінка. «Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Як актори, менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоча, як особистість, можуть давати власне

трактування цих ролей». Мінцберг виділив десять ролей, які, на його думку, виконують керівники в різні періоди по-різному.

За його класифікацією ці ролі можна звести до трьох великих категорій: ролі міжособистісного спілкування, інформаційні ролі, ролі з прийняття рішень (Додаток Е).

Освоєння навичок правильного використання цих принципів допомагає стати хорошим керівником. До таких висновків вчені прийшли методами спроб і помилок. Говорячи “це лише теорія”, або “в житті зовсім не так”, розуміють, що недосконалі не принципи, а те, як їх застосовують.

Будучи обумовлена певними цілями орієнтація підприємства, дає поштовх для всіх наступних кроків та рішень керівництва. Тому встановлення таких цілей є дуже важливою обставиною, що правда в подальшому вони можуть носити уточнюючий характер, для їх покращення та удосконалення. Загальні цілі, мають бути ретельно дослідженні на предмет людських потреб та вимог за допомогою таких тезисів:

1. Якість нової ідеї? Кінцевий продукт чи послуга має відношення до нашої ідеї?
2. Ідея відповідає існуючим умовам та функціям виробництва та організації, чи потрібно вносити кардинальні зміни?
3. Продукт ефективно закриває існуючу потребу, наприклад, із зменшенням вартості, та із збільшенням якості, чи привабливості?
4. Мета полягає у відкритті нового ринку, розширенні існуючого, чи взагалі відкриває він нову ланку продуктів та завершує стару?
5. Можливо потрібно більш ефективно використовувати виробничі фактори, чи змінити розподіл робочої сили і сировини для усунення недоліків?
6. Як взаємодіє новий продукт із вже існуючими, можливо збільшує їх надійність, чи взагалі розширює спектр їх використання?

7. Кінцевий продукт використовує яку небудь нову теорію, матеріал чи новий пристрій, можливо застосовується новий метод чи якась частина прогресу і якщо так, то з чим можна пов'язати це застосування?

Також при встановленні певної мети, керівництво підприємства має критично та врівноважено оцінювати свої якості та можливості відповідно до наявності ресурсів та відповідальності (рис. 1.4).

Дана оцінка виставляється за такими тезисами:

1. Статут підприємства допускає передбачувані напрямки діяльності? Чи необхідна певна юридична консультація?

2. Як акціонери та органи влади відреагують на запланований вид діяльності?

3. Чи призведе виготовлення нового продукту до отримання патенту, авторських прав, чи фабричної марки?

4. Можливе використання існуючої технології, у якій вже мають права і досвід?

5. Прорахунок необхідності капіталовкладень для виробництва та відсоток покриття цих витрат?

6. Гнучкість фінансової політика? Та можливості підприємства розподіляти та придбати необхідні фонди?

7. Чи є в організації якісні спеціалісти для розробки та реалізації продукту? Якщо ні, то чи можна їх залучити?

8. Чи є необхідність залучати субпідрядників, та яку частину проекту необхідно віддати?

9. Питання робочої сили, часу і засобів. Та швидкість їх отримання при необхідності з врахуванням вимог ринку?

10. Чи є необхідною передумовою виробничі дослідження та розробки, і якщо так, то які з попередніх проблем тут належать?

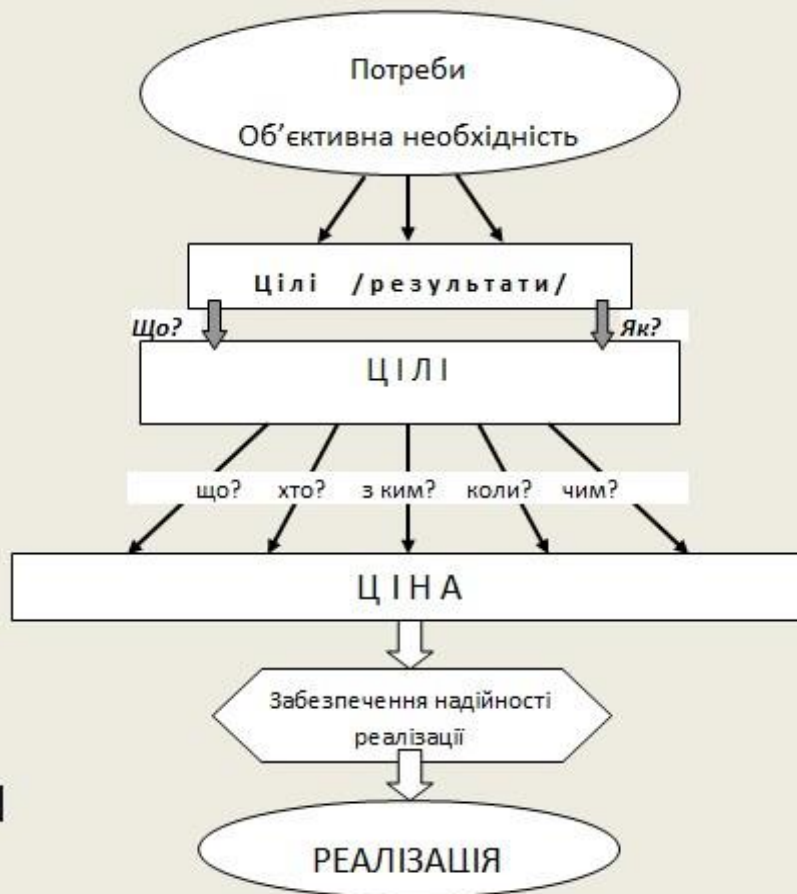


Рис. 1.4. Цілі підприємства й основні принципи їхньої реалізації
Джерело: [15]

Менеджери у процесі діяльності дотримуються визначених принципів. Принципи – це початок, основа, це те, що є в підвалинах визначеної теорії науки.

Принцип керівництва - це орієнтири, що застосовуються в усіх ситуаціях. Наприклад, в управлінні фабрикою з виготовлення морозива використовуються такі ж принципи керівництва, як і на електростанції, в банку, якщо їх правильно застосовують.

Сформований нижче рівень властивостей поставлених будь яких цілей з точки зору нового продукту чи послуги є первинною, наближеною, та дозволяє встановлювати вихідні цілі, що можуть змінюватися в процесі роботи

над проектом. Напрямок, визначений встановленими цілями, супроводжує всі наступні вчинки та рішення керівництва.

Під час вибору напрямку виробничої діяльності звичайно виникають наступні питання:

- які цілі вибрати, і в якій послідовності їх поставити;
- наскільки доречно дана мета і як оцінюються її можливості.

Орієнтуючись на передбачувані цілі, перш за все, необхідно притримуватись думки того товариства, заради якої організація і була сформована.

У всіх організаціях це найчастіше думка керівників, так що ціль тут може можна буде висловити як девіз: „Підприємство у своїй діяльності прагне до одержання прийняттого доходу для своїх власників” [26]. Тут наголошується одержання прибутку тому, що залежно від його розміру керівники визначаються, чи вкладати їм свої фінанси в дану організацію, і чи можна нести ризики.

Про те, покупці не бажають віддавати свої кошти цим керівникам, але вони готові платити ринкову ціну за товари, які на їхню думку, можуть задовольнити існуючі потреби.

Загалом сукупність цілей організації можна розбити на 4 види або блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні і соціальні.

Економічна мета – виведення прибутку від реалізації продукції чи послуг на яку розраховує керівник.

Науково-технічна мета – набуття високого рівня якості продукції і науково-технічних розробок, та постійний ріст продуктивності праці який є результатом удосконалювання технології.

Виробничо-комерційна мета – виробництво і реалізація продукції.

Соціальна мета – досягнення заданого рівня задоволення соціальних потреб працівників, охорони праці і природоохоронних заходів.

Метою виступає конкретний завершений стан і бажаний реально здійснений результат, якого прагне досягти група осіб, працюючи разом.

Актуальність мети потрібно затверджувати щорічно чи в процесі зміни основних факторів. Нестабільність різних зовнішніх і внутрішніх явищ змушує керівництво гнучко відноситися до поставлених задач.

Організації можуть мати комплексні цілі. Метою державних установ, таких як університети та неприбуткові лікарні, є не отримання прибутку, а зосередження на витратах. Це має бути відображено в низці цілей. Великі організації мають багато цілей, а малий бізнес - одну або кілька. Однак у всіх управлінських рішеннях усі менеджери різних рівнів повинні враховувати цілі, на які наголошує будь-яка організація. Подібні вимоги пред'являються до структурного підрозділу цієї компанії.

Задовільна мета і завдання мають оголошуватись всім учасникам організації (а іноді і колективно прийматися), це є вагомим моментом котрий спонукає до праці, тому що він дозволяє всім учасникам підприємства знати, в якому напрямку вони повинні направляти свої зусилля і яку винагороду вони отримають після досягненні поставленої мети.

З позиції „чистого” керівника менеджмент являє собою набір дій, з управління людьми і виробництвом де метою є досягнення запланованих результатів (цілей) організації. Ці види впливів на об'єкт управління і являють собою функції управління (рис. 1.5).

Аналіз – чи не найважливіша функція управління. Аналіз це, детальний розбір фінансових питань та процесів, які відбувалися на даному підприємстві певний час назад, вивчення навколишнього середовища на сьогодні і визначає напрямок подальшого розвитку організації, погрози а також можливості, та супутні проблеми, які виникають в процесі та підлягають негайному вирішенню. Аналіз передусім спонукає до визначення рішення та є основою під час визначення майбутнього організації.

Планування зосереджене на визначенні напрямків, цілей, пропорцій, та темпів виконання виробничих процесів і з цього слідує вибір дій на обмежений період часу. Перед плануванням необхідно спрогнозувати, тим самим передбачити якісно-кількісних зміни показників у майбутньому.

Іншими словами, за допомогою прогнозування ви можете уявити, що може статися протягом певного періоду, тоді як планування фокусується на тому, що має відбутися у визначений час та за згодою людей.

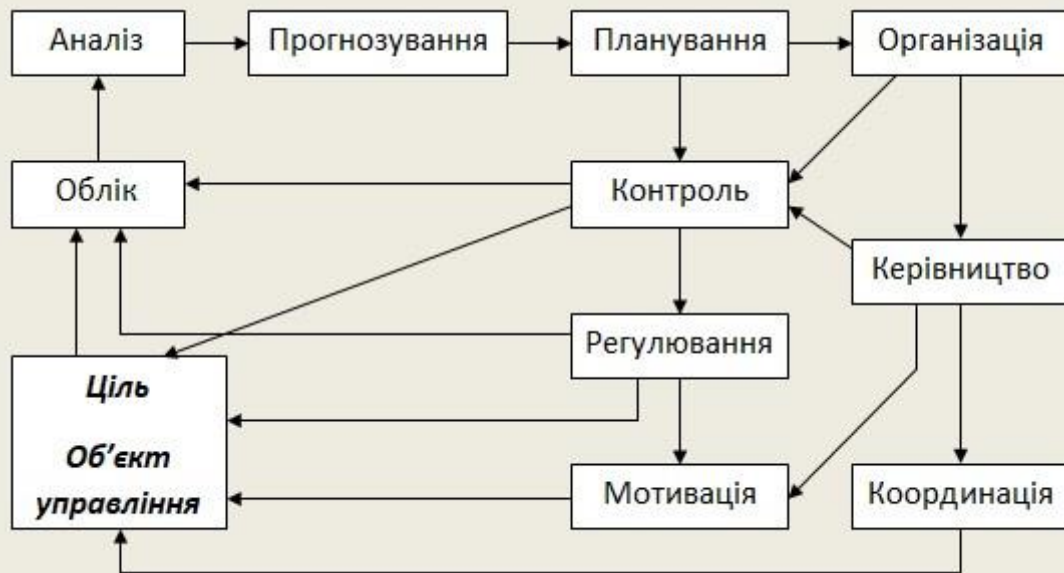


Рис. 1.5. Функції управління і їхній взаємозв'язок (10)

План можна трактувати як складну соціально-економічну модель нового майбутнього стану організації. Всі етапи прогнозування в основному багатогранні. Але те що відноситься до окремих методів і стратегії, то вони сильно різняться. Певна річ що підприємство створює об'єднаний план для управління її спільною функціональністю, але не виходячи за її рамки окремими працівниками використовуються для досягнення поставлених цілей і задач підприємства різноманітними методами. За таких обставин сформована схема шляху, по якому має пройти організація за виділений проміжок часу. Розробка планів, являється чи не найголовнішою функцією управління і

уособлює КВЕД для створення засобів впливу, що передбачають спільний напрямок зусиль усіх учасників організації на виконанні поставлених цілей. Планування - це управлінський процес, що включає розробку та реалізацію засобів впливу: концепції, прогнозу, плану, плану. Кожен метод впливу має свої особливості та умови використання. Концепція-концепція концепції, методологічна основа теоретичного розвитку, основа реалізації, спосіб та умови реалізації. Будь-які теоретичні економічні проблеми до їх впровадження в економіку пройдуть стадію формування концепції. Прогнозування - науковий прогноз можливого стану компанії, компанії, економіки та суспільства в цілому. Бізнес-прогнози формулюються для складних соціально-економічних питань, як правило, у середньо- та довгостроковій перспективі. Цей прогноз найчастіше використовується у стратегічному управлінні. План - це сукупність завдань, заходів та завдань, об'єднаних спільною метою. Конкретний кінцевий результат вимагає великих ресурсів і виконується низкою взаємодіючих установ, організацій та осіб у різних функціональних сферах економіки.

Способів планування, котрі можуть задовольняти потреби у кожній ситуації, не існує. Акцент і тип планування, що розробляє менеджер у процесі планування, на самперед залежить від його місця в ієрархії цієї організації, адже процес планування здійснюється відповідно до рівня, котре займає цей процес в організації. Так, найвищим рівнем є стратегічний план - це спроба спостерігати за основними процесами організації в майбутньому. На середньому рівні менеджери беруть участь у тактичному плануванні, тобто визначають проміжні цілі для досягнення стратегічних цілей. Тактичний план за своєю суттю схожий на стратегічний план. План на нижчих рівнях організації. Це називається планом операції. Це основа плану. Усі три типи планів утворюють загальну систему, яка називається генеральним планом, генеральним планом або бізнес-планом організації.

Організація повинна дотримуватися передумов для формування систем управління та контролю та надихати на завдання, сформовані на етапі планування. Організація вирішує проблеми структури, розпоряджень та правил поведінки виконавців, оптимізує розміщення обладнання, підбирає професії та методи роботи. Компанії найбільш тісно пов'язані з такими функціями управління, як управління та контроль.

Функція організації полягає у встановленні постійних та тимчасових відносин між різними частинами організації та визначенні порядку та умов її здійснення. Це процес об'єднання людей і засіб для досягнення цілей, поставлених організацією.

Метою планування є врахування невизначеності. Яким би важливим не був план, це лише початок. Компанії, що мають безліч різних планів і не мають повної структури, щоб перетворити їх на життя, приречені на крах. Справа в тому, що функції планування та організації тісно взаємопов'язані. У певному сенсі планування та організація інтегровані. План заклав основу для досягнення організаційних цілей. Компанія створила структуру роботи як функцію управління, головною рушійною силою якої були люди. Оскільки концепція організації полягає в тому, щоб об'єднати всіх експертів компанії, завдання полягає у визначенні завдань, ролей, відповідальності та відповідальності кожної людини. Тому організація - це друга функція управління.

Різні теорії мотивації поділяються на дві категорії: фізичні та процедурні. Теорія мотивації суб'єктів господарювання та процесуальної мотивації пов'язана зі значенням: попит та рівна оплата праці. Попит - це свідомо відсутність чогось, що спонукає до дії. Споживання можна задовольнити винагородами. Нагороди - це речі, які людина вважає цінними. Значуща теорія мотивації полягає головним чином у пошуку споживання та спонуканні людей до дій, особливо при визначенні обсягу та змісту роботи.

Процедурна теорія розглядає мотивацію з іншого боку. Вони аналізують, як людина розповідає про зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає той чи інший тип поведінки. Процесуальна теорія не ставить під сумнів існування попиту, але вважає, що поведінка людей визначається не лише попитом.

Контроль є всебічним і прямо чи опосередковано пов'язаний з усіма функціями системи управління. Ця функція управління детально описана у всіх матеріалах, що стосуються питань управління. Ці матеріали були вивчені раніше, тому посилання обмежуються певними матеріалами.

Контроль - це особливий вид діяльності на підприємстві, і його основна увага приділяється контролю за процесом управління та його оцінці. Контроль - найвища функція управління. У найзагальнішому вигляді контроль відноситься до процесу порівняння (порівняння) фактичних результатів із запланованими результатами.

Деякі організації створили цілі системи контролю. Їх функція полягає в посередництві між планами та заходами, тобто система контролю забезпечує зворотній зв'язок між очікуваннями, встановленими початковим планом управління, та фактичними показниками діяльності організації. Люди з сучасними та сучасними системами управління частіше виживають. Менеджмент має не тільки велику кількість різних типів планів, але також типи та системи управління. Всі системи управління завжди базуються на ідеї зворотного зв'язку, тобто вони порівнюють фактичні досягнення з прогнозованими даними. Як результат, якщо результат є ствердним, виникає відхилення внаслідок коригування негативного впливу або посилення ефекту.

Як функція управління, бухгалтерський облік є результатом отримання та кількісної оцінки стану об'єктів та ресурсів у будь-який час під час функціонування системи. Облік створює можливість реального контролю за виробничим процесом протягом звітного періоду, нагляду за виробничим процесом і остаточного визначення підприємства. Ваучери є основою для

підприємств для проведення економічного аналізу та функціонування системи управління.

Перш за все ми бачимо, що всі нижче представлені варіанти управління сильно пов'язані (на рисунку показані тільки найважливіші зв'язки) і є обов'язковим складовими системи управління у всіх організаціях. Видалення із списку управління бодай однієї функції становить для організації небезпеку з боку постійно зростаючих погроз та небезпек. Звісно, ці всі компанії мають свої особливості та різняться один від одного. На дрібних підприємствах, один працівник може одразу декілька функцій управління, на наступних, навпаки, декілька людей або відразу служба виконують одну, спільну функцію. Багато чого залежить від потенціалу організації та обставин його функціонування, проте кожна ланка управління обов'язково має бути задіяна в процесі адміністрування.

Таким чином, керування як самостійний вид активності склалося в ході розподілу обов'язків. В міру росту масштабів виробництва, удосконалювання засобів праці, ускладнення виробничих відносин, розвитку спеціалізації і кооперування зростали і завдання управління виробничою діяльністю підприємства.

Управління (у широкому розумінні) - це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудоих колективів), і є складною системою. Поділ та координація управлінської роботи та формування рівня управління здійснюються за допомогою вертикального розподілу праці. Розмір підприємства, сфера діяльності та технічний процес різняться. Однак усі ці системи мають певні спільні характеристики (загальні характеристики), серед яких, по-перше, має бути названа функція управління - загальний напрямок або сфера діяльності, яка об'єктивно визначається, а її збір забезпечує ефективну співпрацю у спільній роботі

Труднощі під час аналізу функцій управління в теперішніх умовах умовах є досить актуальними, суперечливими та складними. Повноваження

управління можуть бути зміненими, після свого створення. Вони постійно модифікуються і поглиблюються. Удосконалення та глибокий аналіз всіх цих управлінських функцій відбувається не лише під тиском внутрішніх обставин і їхньої модернізації, але й під тиском вимог які передують удосконаленню нових функцій.

Удосконалення всіх цих функцій управління здійснюється під впливом об'єктивних вимог. Як частина загальної системи управління, кожна функція повинна вдосконалюватися у напрямку, визначеному загальною метою, за різних умов. Це змінить зміст кожної функції.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «КІРОВОГРАДСЬКА ДЕД» ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»

2.1. Загальна економічна характеристика діяльності

Підприємство яке було детально досліджене в даній роботі – Філія «Кіровоградська ДЕД» дочірнього підприємства «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України». Філія створена як структурний підрозділ ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України», утвореного відповідно до наказу Державної служби автомобільних доріг України від 11.08.2005 р. №233.

Відповідно до положення, предметом діяльності (основними напрямками) філії є:

- Проводити будівництво, реконструкцію, ремонт та технічне обслуговування автомобільних доріг, мостів та інших будівель; забезпечувати стійку роботу на автомобільних дорогах у разі стихійних лих, аварій, катастроф та подолання їх наслідків (таких як прибирання снігу, ліквідація техногенних інцидентів, тощо) ;

- Виробництво на них будівельних, дорожньо-будівельних матеріалів та споруд та іншої продукції, необхідної для будівництва та ремонту доріг та споруд (мостів та іншої інфраструктури);

- Розробити відкладення будівельних матеріалів, обробку гірських мас, виробництво будівельних матеріалів;

- Підготовка та виконання розкривних машин та буріння;

- Виробництво товарів народного споживання; закупівля, постачання та реалізація продукції, матеріалів та енергії;

- Дорожні перевезення вантажів і пасажирів;

- Створити та розвинути мережу об'єктів обслуговування доріг; оптова торгівля; виготовлення дорожніх знаків, інформаційних та рекламних щитів, знаків безпеки та малих будівельних форм;

- Організувати функції системи інформаційного забезпечення автомобільних доріг;

- Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції;

- Проводити бартерний, ліквідаційний та лізинговий бізнес;

- Надання юридичних, аудиторських та консультаційних послуг;

- Надавати послуги у сфері маркетингу та посередницьких, складських та експедиторських послуг;

- Впровадження та експлуатація комп'ютерних мереж, випуск баз даних та баз даних та надання доступу до них комерційним способом;

- Інженерна геологія, топографія та інженерні гідрометеорологічні зйомки;

- Здійснювати фінансово-економічний аналіз діяльності; готувати проектно-кошторисну документацію; брати участь у наукових дослідженнях, проектуванні та обстеженні, дослідно-конструкторських роботах та надавати інженерні та економічні консультаційні послуги.

Історія виникнення підприємства свідчить, що основною метою створення філії стало Спільною діяльністю, щоб забезпечити економічні вигоди та задовольнити потреби країни, населення та національної оборони, покращити та розвинути дороги загального користування, розширити виробничий та соціальний розвиток підприємств, підвищити ефективність використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів, поділ праці та кооперація.

За для досягнення даних цілей Філія притримується напрямку державних програм.

В даний час, філія «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ «ДАК Автомобільні дороги України» має такі основні напрямки діяльності:

- виконання робіт на замовлення Служби автомобільних доріг у Кіровоградській області, а саме: експлуатаційне утримання та капітальний й поточний ремонт автомобільних доріг загального користування. Мережа доріг, які обслуговує філія, складає 190,1 кілометр. В тому числі:

- а/дорога Н-14 "Олександрівка-Кіровоград-Миколаїв"
- а/дорога Н-14-1 "Південний обхід" м. Кіровоград
- а/дорога Н-23 "Кіровоград-Кривий Ріг-Запоріжжя".

До переліку видів робіт досліджуваного підприємства належать:

- авто послуги самоскидами, бензовозом та механізмами (автогрейдер, автонавантажувач, трактори, укладальники асфальтобетону, котки);

- виготовлення асфальтобетонних сумішей;

- роботи по формуванню основ із щебневих матеріалів;

- роботи по влаштуванню асфальтобетонних покриттів та інші дорожньо-будівельні роботи;

- Надавати послуги у сфері маркетингу та посередницьких, складських та експедиторських послуг;

- Впровадження та функціонування комп'ютерних мереж, випуск баз даних та баз даних та надання доступу до них комерційним способом.

Напрямки зовнішньоекономічної діяльності:

- Здійснити або організувати страхування та страхування для учасників будівництва та обслуговування доріг загального користування, що дуже важливо в сучасних ситуаціях; будувати соціальні та сімейні об'єкти, надавати житло та комунальні послуги;

- Забезпечувати роботу медичних та медичних закладів, надавати туристичні послуги, спорт, культуру та інші види діяльності; випускати оголошення та інші засоби масової інформації; проводити оцінку ринку

нерухомості, обладнання та транспортних засобів; послуги з безпеки дорожніх вантажних перевізників

- Виконувати інші функції, пов'язані з покладеними на нього завданнями, що не суперечить чинному законодавству.

Проводимо аналіз головних фінансово-економічних показників такої філії «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» які наведені в табл. 2.1.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг досліджуваного підприємства має тенденцію до збільшення. Різне збільшення всіх показників у 2019-2020 роках порівняно з попередніми роками пов'язано із зміною структури підприємства (до його складу увійшли ще 2 підприємства). У 2020 році чистий дохід складав 61744,0 тис. грн., що на 16627,0 тис. грн. більше, ніж у попередньому, 2019 р. тобто на 35% більше.

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово-господарської діяльності філії
«Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.**

Показники	Значення показника за рік, тис. грн.					Відхилення (+,-) 2020р. до:		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	13207,8	20631,2	25993,1	45117	61744	41112,8	35750,9	16627
2. Собівартість реалізованої продукції	12923,0	20255,7	25212,1	42749	57495	37239,3	32282,9	14746
3. Валовий прибуток	284,8	375,5	781,0	2368	4249	3873,5	3468	1881
4. Чистий прибуток підприємства	0,0	10,0	120,4	215,0	107,0	97	-13,4	-108
5. Основні засоби (залишкова вартість)	6218,3	6217,7	7679,9	10588	12872	6654,3	5192,1	2284
6. Середньорічна вартість осн. засобів	6365,5	6218,0	6948,8	13073	17837	11619	10888,2	4764
7. Статутний капітал	1570,5	1570,5	1570,5	2600	2600	1029,5	1029,5	0
8. Дебіторська заборгованість	749,5	932,3	1499,5	1153	3754	2821,7	2254,5	2601
9. Кредиторська заборгованість	8268,0	8368,4	9963,5	16182	19492	11123,6	9528,5	3310
10. Середня кількість працівників	71	71	79	129	129	58	50	0
11. Фондоозброєність (р.6/р.10)	89,65	87,58	87,96	101,3	138,3	50,72	50,34	37
12. Фондовіддача основних фондів(р.1/р.5)	2,12	3,32	3,38	4,3	4,8	1,48	1,42	0,5

Собівартість реалізованої продукції також має чітку тенденцію зростання до 2020 року включно. Де, у 2020 році вартість була 57495 тис. грн., що на 36% більше порівняно з 2019 р. і є наслідком росту обсягів виконаних робіт. Собівартість виросла, перш за все, через підвищення цін на матеріали, адміністративних та інших витрат, котрі супроводжують будь яку організацію в процесі її функціонування. Приріст чистого доходу від продажу продукції має вплив на збільшення кінцевих фінансових результатів, у 2020 році організація отримала валовий прибуток у розмірі 4249,0 тис. грн., тим самим на 1881,0 тис. грн. більше ніж у 2019 році.

Відзначається різка тенденція зростання дебіторської заборгованості у 2020 році в порівнянні з 2016 роком, що негативно впливає на платоспроможність підприємства, яке змушене для розрахунків з контрагентами залучати позикові кошти, про що свідчить зростання кредиторської заборгованості, яка протягом 2018-2020 рр. збільшилась на 9528,5 тис.грн., не зважаючи на зниження дебіторської заборгованості у 2019 році (рис. 2.1).

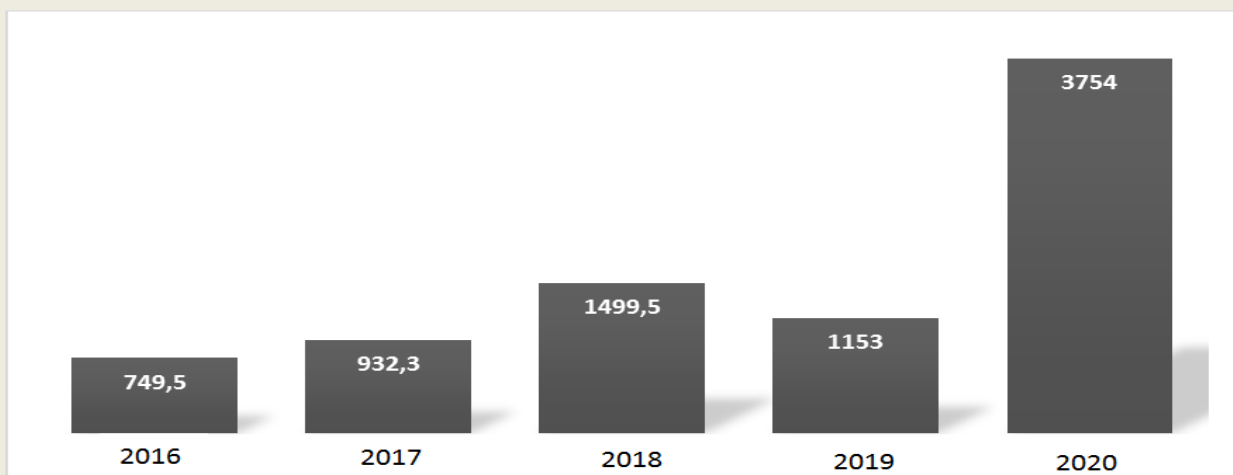


Рис. 2.1. Динаміка дебіторської заборгованості філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр. (тис.грн.)

Джерело: додаток Б, В

Маємо відзначити, що кредиторська заборгованість – це борг підприємства, який є результатом подій котрі вже відбулися раніше, і погашення якої, буде спонукати до зменшення ресурсів підприємства, котрі можна віднести до економічної стабільності, та веде до процвітання підприємства. Що стосується кредиторської заборгованості досліджуваного підприємства, то вона надає можливість тимчасового використання позикових коштів, але, з іншого боку це призводить до зменшення показників платоспроможності і ліквідності. Наявність боргу, термін погашення якого збігає кінця приводить до погіршення репутації підприємства та фінансової не благополучності. В тому випадку, коли буде правильно організована система обліку та вчасно проведений аналіз виникнення заборгованості. Зазначимо, що динаміка кредиторської заборгованості філії «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» наведена на рис. 2.2.

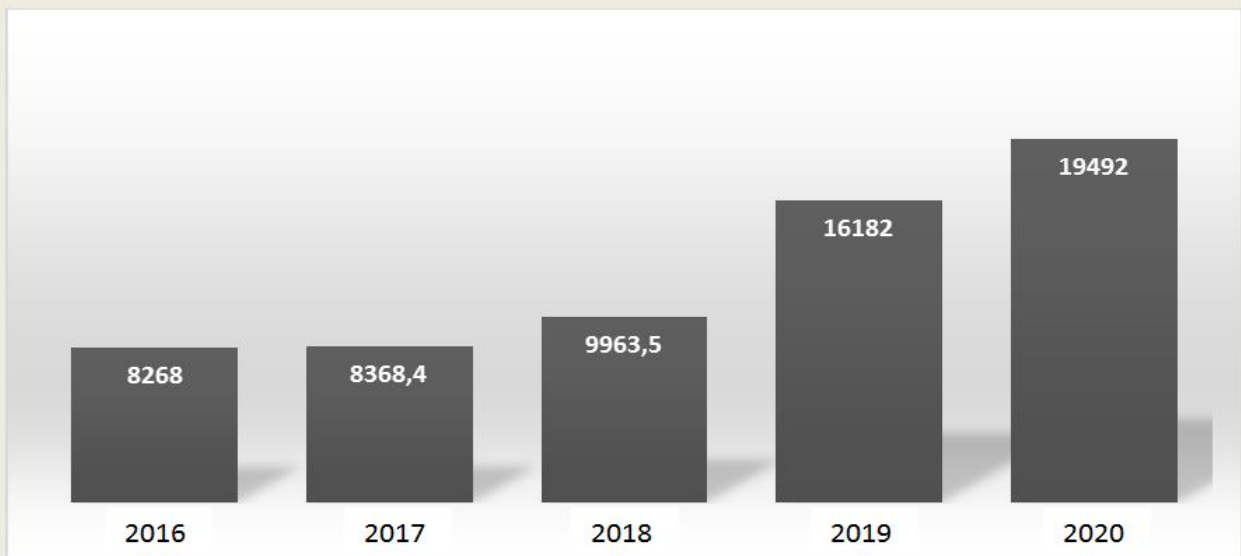


Рис. 2.2. Динаміка кредиторської заборгованості філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр. (тис.грн.)

Джерело: додаток Б, В

Як бачимо, лише за період 2018-2020 рр. кредиторська заборгованість зросла майже удвічі. Отже, загалом економічні показники філії

«Кіровоградська ДЕД» за аналізований період свідчать про задовільне функціонування та прибуткову діяльність організації, хоча і спостерігається зростання фінансової залежності від позикових фінансів для подальшої діяльності підприємства. Тривожним фактом також є збільшення дебіторської заборгованості. Безперечно, виникнення заборгованості призводить до часткового вилучення активів підприємства. Звичайно, це потім призводить до їх дефіциту для подальшого ведення операційної діяльності підприємства, що тягне за собою необхідність виникнення кредиторської заборгованості.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності

Від так фінансовий результат філії «Кіровоградська ДЕД» за проаналізований період свідчать про нормальне функціонування та прибуткову діяльність фірми, хоч і росте фінансова залежність від позичених грошей для подальшого добробуту підприємства. Слід відмітити, що за бюджетною програмою 3111020 «Розвиток мережі та утримання автомобільних доріг загального користування державного значення» введено в експлуатацію 553,9 км, таким чином 100% запланованого обсягу робіт в області виконано.

Динаміка ціни основних капіталу філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр. показує, що виросла ціна основних засобів підприємства (рис. 2.3.). на 6654 тис. грн. у 2020 р. порівняно з 2016 р. відбулося за рахунок капіталовкладень (придбання устаткування і приєднання до структури підприємства додаткового двох підприємств).

У структурі активів протягом 2016-2020 років найбільшу питому вагу займають необоротні активи, в середньому 75%, що є нормальною ситуацією - допустимим співвідношенням між оборотними та необоротними активами для підприємства, яке займається ремонтом та утриманням доріг, а відтак використовує значний арсенал дорожньо-будівельної техніки.

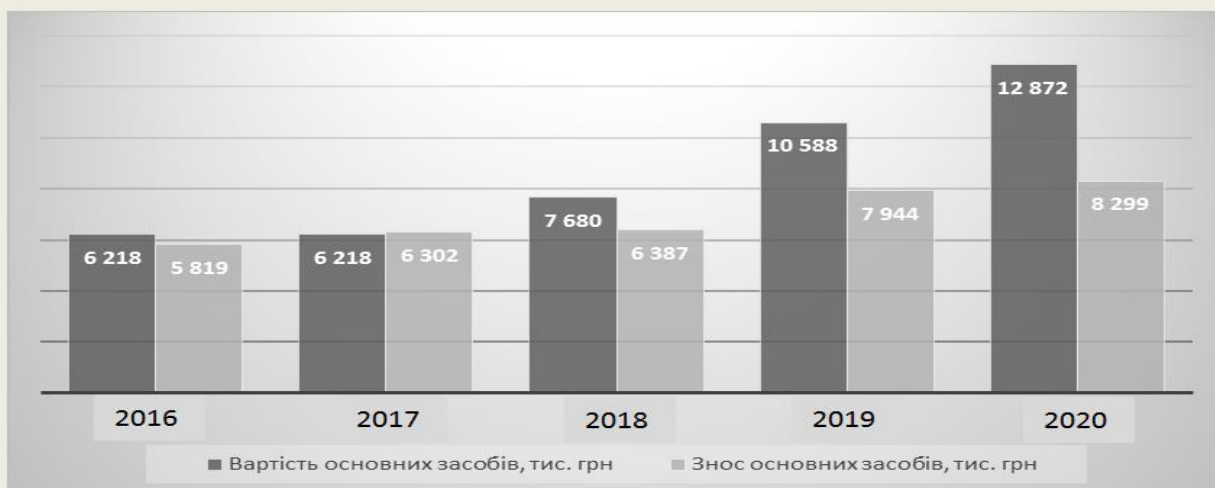


Рис. 2.3. Динаміка вартості основних засобів філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр. (тис. грн.)

Отже, як ми можемо бачити - власний капітал підприємства суттєво зменшився протягом аналізованого періоду і у 2020 році склав 8001,0 тис. грн., що на 26,8% менше показника 2017 року. При цьому питома вага капіталу також значно зменшилась із 56,6% у 2017 році до 36,2% у 2019 році, з цього слідує те, що зростає залежність підприємства від фінансування з зовні. Про це свідчать зміни динаміки обсягів довгострокових забезпечень та поточних зобов'язань, котрі у 2019 році підприємство збільшило в порівнянні з 2017 роком на 5756,6 тис. грн., або у 1,7 рази. Значна питома вага поточних зобов'язань говорить про те, що підприємство не є залежним від довгострокових кредитів і надає перевагу короткостроковим позикам, що негативно впливає на рівень ліквідності активів. Після проведення аналізу активних показників, сильно виділяються фінансова, та господарська діяльність філії «Кіровоградська ДЕД», тут ми можемо впевнено стверджувати – що структура активів підприємства тримається на нормальному рівні, що виконує роботи з ремонту доріг, про це свідчать розраховані основні показники діяльності підприємства. Позитивним є той факт, що протягом досліджуваного періоду підприємство отримувало

прибуток, хоча його розміри є невеликими. Для більш повного аналізу діяльності підприємства необхідно здійснити оцінку його інноваційно-інвестиційної діяльності. І хоча досі в літературних джерелах немає чітко ієрархічно збудованої системи показників оцінки інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства, проведемо оцінювання інноваційно-інвестиційної діяльності досліджуваного підприємства філії «Кіровоградська ДЕД» за показниками, які є доступними з його фінансової звітності.

2.3. Оцінювання інноваційно-інвестиційної діяльності

В наш час розвитку економіки основою успішного функціонування дорожнього підприємства є інвестиційна діяльність та запропоновані нововведення (інновації), ефективність якої залежить від своєчасної та об'єктивної оцінки та аналізу отриманих даних. Головними показниками продуктивності грошових вливань та задіяних інновацій є: загальна сума фінансів, котрі були направлені на інноваційні технології або оновлення обладнання; також ефективність капіталовкладень організації в інноваційну діяльність, а також регулювання фінансових потоків від інноваційної діяльності, Продуктивність проведення НДДКР, відсоток прибутку, який підприємство отримало від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку.

Для оцінювання інноваційно-інвестиційної діяльності філії «Кіровоградська ДЕД» дочірнього підприємства «Кіровоградський облавтодор» проаналізуємо фінансову звітність даного підприємства за період 2016-2020 роки які мають вигляд , наведений у додатках А, Б та В.

Структура активів філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр. зазнала змін, зокрема спостерігається зменшення питомої ваги оборотних активів з 42,6% до 22,0%, тобто практично у 2 рази (табл.2.2.).

Це відбулося за рахунок значного зменшення запасів, а саме незавершеного виробництва, яке у 2018 році було повністю ліквідоване.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміки активів філії «Кіровоградська ДЕД»
за період 2016-2020 рр.**

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи	7 050	7 046	16 316	23 321	31 985	24 935	453,7
Нематеріальні активи	11	18	7 256	10 488	18 850	18 839	168303,6
Незавершені капітальні інвестиції	820	810	1 381	2 175	263	-557	32,1
Основні засоби	6 218	6 218	7 680	10 588	12 872	6 654	207,0
первісна вартість	12 038	12 520	14 067	18 532	21 171	9 133	175,9
знос	5 819	6 302	6 387	7 944	8 299	2 480	142,6
II. Оборотні активи	5 224	5 016	4 615	7 527	11 535	6 311	220,8
Виробничі запаси	1 489	2 050	2 632	5 905	6 984	5 495	469,2
Незавершене виробництво	2 659	1 919	0	0	0	-2 659	0,0
Готова продукція	167	14	7	0	0	-167	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	515	543	1 011	648	2 713		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	20	20	20	5	5	-15	25,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	202	356	455	302	838	636	415,7
Гроші та їх еквіваленти	30	65	24	85	515	485	1739,9
Витрати майбутніх періодів	109	35	35	0	0	-109	0,0
Інші оборотні активи	22	1	417	388	286	264	1324,1

Проте можна розрахувати коефіцієнт приросту основних засобів, використовуючи дані балансу підприємства. Визначені осмислені значення по філії «Кіровоградська ДЕД» показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка майнового стану філії «Кіровоградська ДЕД»
за період 2016-2020 рр.**

Показник	Рік					Відхилення (+,-)	
	2016	2017	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,49	0,48	0,5	0,45	0,43	-0,05	-0,02
Коефіцієнт придатності	0,49	0,51	0,5	0,55	0,57	+0,05	+0,02
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,034	0,033	0,039	0,11	0,035	+0,071	-0,075
Фондоозброєність	86,84	87,4	87,58	87,96	124,41	+0,38	+36,45
Фондовіддача основних фондів	3,33	3,41	3,32	3,38	3,91	+0,06	+0,53
Коефіцієнт мобільності активів	0,36	0,93	1,35	0,28	0,32	-1,07	+0,04

Аналіз майнового стану підприємства свідчить про те, що підприємство приділяє належну увагу стану основних засобів. Наслідком якого є коефіцієнт їх зносу, він (протягом періоду який досліджувався) поступово зменшувався, що є позитивним фактором. Від так, у 2019 році він зменшився на відміну від 2018 року на 0,05, а у 2020 році – ще на 0,02. Коефіцієнт придатності є доповненням коефіцієнту зносу до 100% (або одиниці). Ми бачимо його зростання. Протягом 2018-2020 років на підприємстві спостерігається саме така ситуація, що може характеризуватися виваженою інвестиційною та амортизаційною політикою. Однак позитивні темпи даних показників не досить значні, тому все ще існує необхідність формування політики підприємства, спрямованої на оновлення основних засобів.

Мета аналізу діяльності підприємства полягає в інформаційному забезпеченні та всебічній оцінці досягнутих результатів господарської діяльності господарства, їхній оптимізації та обґрунтуванні рішень прийнятих вищим керівництвом, щодо подальшої раціоналізації. Аналіз структури та динаміки операційних витрат за економічними сегментами досліджуваної організації наведений в табл. 2.4.

Аналізуючи дані табл. 2.4, потрібно відмітити підвищення витрат на заробітну плату у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 8,0%, що пов'язано із збільшенням розміру мінімальної заробітної плати. Як бачимо сума витрат на 1 грн. реалізованої продукції протягом періоду що перевірявся не сильно змінювалася.

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні затрати	9 669	13 811	14 429	28 298	42 507	32 838	439,6
Витрати на оплату праці	2 430	3 839	6 767	11 329	12 249	9 819	504,1
Відрахування на соціальні заходи	917	824	1 489	2 502	2 697	1 780	294,1
Амортизація	401	484	276	649	493	92	123,0
Інші операційні витрати	845	1 050	1 112	2 311	3 566	2 721	422,2
Разом	14 262	20 007	24 072	45 089	61 512	47 250	431,3
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	1,08	0,97	0,93	1,00	1,00	-0,08	92,2

Ліквідність підприємства також дає певне уявлення про можливості здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності. Спроможність підприємства перетворювати своє майно на гроші, звичайно умовою для цього є спроможність перетворювати без втрат їх ринкової вартості. Таким чином, час, необхідний для продажу активу, і суму, одержану від продажу активу.

Отже, аналізу тільки абсолютних показників активів підприємства далеко не достатньо для визначення ступеню його фінансовпроможності – необхідно дослідити співвідношення окремих елементів і загальної суми

оборотних активів і поточних зобов'язань, тому потребують розрахунку коефіцієнти ліквідності згідно з новими формами звітності: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт ліквідності та чистого оборотного капіталу.

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності для філії «Кіровоградська ДЕД» наведено в табл. 2.5. Як видно з таблиці 2.5. значення коефіцієнта покриття у 2018-2020рр. перебувало поза межами норми і свідчить про те, що підприємство не здатне вчасно ліквідувати борги, а у 2019 році цей показник зменшився за рахунок різкого збільшення поточної кредиторської заборгованості і мав найменше значення за весь аналізований період

Таблиця 2.5

**Аналіз показників ліквідності філії «Кіровоградська ДЕД» за період
2016-2020 рр.**

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття	0,63	0,60	0,46	0,43	0,57	-0,06	90,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,11	0,12	0,20	0,09	0,23	0,12	204,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,01	0,01	0,01	0,03	0,02	637,2
Чистий оборотний капітал	-3 044	-3 352	-5 349	-10 087	-8 672	-5 628	-284,9

Джерело: додаток В

У 2020 році він зріс порівняно з 2016 на 0,12 пункти, що є позитивним, особливо враховуючи його низьке значення в 2019 році. За досліджуваний період коефіцієнт, що розглядається, також був поза межами норми.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Його значення теоретично

повинно перебувати в межах 0,2 – 0,35. Він характеризує здатність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Найбільше своє значення він набув у 2020 році та становив 0,03. Звичайно, його показник є низьким, підприємство відчуває значні труднощі у поточних розрахунках.

Загалом з проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство в своїй діяльності недостатню увагу приділяє вдосконаленню технології, виробництва, організації й оплаті праці, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу. Поряд із цим, необхідною умовою зростання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності є спроможність підприємства забезпечити власне виробництво досконалою, якісною та високопродуктивною технікою. Важливим моментом є також той факт, що якими б досконалими не були виробничі ресурси досліджуваного підприємства, їх віддача та ефективність виробництва будуть зростати в тому випадку, коли ці ресурси використовуватимуться повністю та якомога інтенсивніше. Виходячи з цих позицій, варто підкреслити, що не менш важливе значення має забезпечення підприємства кадрами високої кваліфікації. Важливо також запроваджувати у виробництво нові технології, сучасні форми автоматизації та інформаційні технології, які передбачають використання досягнень науки та передового досвіду. Поки що на досліджуваному підприємстві ми цього не спостерігаємо. Загалом, господарський стан підприємства можна вважати задовільним, оскільки за аналізований період збільшився чистий дохід від надання послуг, покращились показники ефективності використання активів, підприємство отримувало прибуток. Незадовільним є порівняння між поточними активами і поточними зобов'язаннями, що негативно вплинуло на здатність організації розраховуватися за своїми боргами.

Враховуючи особливості діяльності досліджуваного підприємства, зробимо висновок такий: у підприємства спостерігається незначна кількість

сучасної техніки та обладнання; зношеність машин і механізмів, які є в розпорядженні підприємства є досить суттєвою; техніко-експлуатаційний стан автомобільних доріг, що знаходяться на утриманні підприємства можна оцінити як незадовільний. В цьому зв'язку, доречно зауважити, що питання, які стосуються ефекту від розвитку автодоріг та від інвестицій в них дуже складно піддаються обліку. При цьому досвід розвинених країн свідчить, що грамотна фінансова політика і створення адекватних інституційних умов дозволяють перетворювати автодороги у цілком привабливий сегмент для приватного інвестування, незважаючи на державну форму власності. І в наших українських реаліях за умови освоєння наявної інноваційної продукції в повному обсязі в сфері дорожнього будівництва може бути досягнутий значний економічний ефект за рахунок застосування нових технологій за рахунок енергозбереження, ресурсозбереження, підвищення довговічності доріг, скорочення собівартості перевезень та підвищення безпеки руху.

Важливо підкреслити, що сьогодні досліджуване нами підприємство перебуває в умовах дефіциту коштів. Вартість матеріалів і конструкцій є високою і постійно зростає. Досліджуване підприємство постійно перебуває у пошуку замовлень на проведення робіт, але їх кількість є недостатньою, однією з причин цього часто є відсутність коштів у потенційних замовників. Крім того, великою проблемою для філії «Кіровоградська ДЕД» є брак кваліфікованих робітників. До всього слід додати, що великі витрати на нововведення через брак коштів досліджуване підприємство дозволити собі не може. Для того, щоб залишатися стабільним, підприємство має стати новатором, але про творчу працю персоналу та стимулювання інноваційної діяльності керівництво думає недостатньо, намагаючись підвищити прибуток за рахунок зменшення непрямих витрат.

В цьому зв'язку підприємству важливим питанням є підвищення зацікавленості управлінського персоналу в розвитку досліджуваного підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на основі

впровадження інновацій. Слід відмітити також, що кадрова політика підприємства поки що не здатна привабити висококваліфікованих співробітників технічного напрямку та спеціалістів з управління діяльністю. Крім того, на підприємстві відсутній будь-який юридичний документ, що затверджував би методи та цілі інноваційного та інвестиційного напрямку підприємства. Загалом можна сказати, що підприємство займає позицію послідовника, про що свідчить відсутність чітко визначених конкурентних переваг, повільні темпами розвитку, неповне використання виробничого та інноваційного потенціалу. Хоча темпи приросту у 2020 році є позитивними, підприємству не вистачає зовнішнього каталізатора в вигляді інвестиційних ресурсів, а також так внутрішніх стимулів до реорганізації бізнес-процесів для досягнення високого рівня інноваційної діяльності та конкурентних переваг.

На сучасному етапі головними проблемами інвестиційного забезпечення розвитку досліджуваного підприємств залишаються: недосконалість нормативно-правової бази; недостатнє фінансування; низька доступність банківського кредитування.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення менеджменту дорожнього будівництва

Головною метою української дорожньої галузі є збільшення населення за рахунок зменшення транспортної складової у вартості вироблених товарів, забезпечення того, щоб дороги відігравали найбільшу роль у сприянні економічному зростанню, поліпшенню якості життя, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності товари та послуги, а також інші Створить мультиплікаційний ефект дорожньої мережі в галузі.

Підвищення ефективності функціонування підприємств дорожнього будівництва пов'язане з прискоренням темпів науково-технічного прогресу, що передбачає широке впровадження інновацій, новітніх досягнень науки і техніки при проектуванні, будівництві, ремонті та утриманні автомобільних доріг.

Розвиток підприємств дорожнього будівництва - це матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку, технологію, нову форму організації виробництва і праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю обліку, методи планування прийоми аналізу та ін. Інновації в області проектування автомобільних доріг повинні бути спрямовані: на широке використання методів оптимального планування розвитку і розміщення мережі автомобільних доріг, комп'ютерного моделювання близько дорожніх інфраструктурних елементів, що створюють комфортні послуги та умови користувачам доріг з урахуванням регіональних особливостей будівництва та експлуатації; на вдосконалення теоретичних основ проектування земляного полотна, дорожнього одягу, штучних споруд із застосуванням сучасних математичних методів; на розробку найбільш

раціональних конструктивних елементів автомобільних доріг з урахуванням регіональних умов їх будівництва, експлуатації та особливо охорони навколишнього середовища; на створення генерального плану розвитку вітчизняних автодоріг як частини Генерального плану розвитку транспортної інфраструктури країни.

Інновації в області проектування доріг нерозривно пов'язані з широким використанням комп'ютерної техніки, інформаційних технологій і сучасних економіко-математичних методів.

Застосування комп'ютерних технологій дозволяє проектувальникам значно розширити число розглянутих проектних рішень і приймати оптимальні рішення. В даний час створені програми, що дозволяють автоматизувати найрізноманітніші інженерні та економічні розрахунки, в тому числі і самі трудомісткі. Надалі передбачається створити комплексні автоматизовані системи, що охоплюють всі стадії циклу дослідження та проектування автомобільних доріг.

Ресурсне забезпечення в життєвому циклі проекту займає провідне місце на всіх етапах його реалізації. Аналіз формування ресурсоемності проекту та забезпечення його реалізації ресурсами показує, що підвищення рентабельності будівельного виробництва ефективно в результаті комплексного підходу до розробки конструктивних і організаційно-технологічних рішень проекту, виконанню підготовчих робіт та оперативного управління підприємствами дорожнього будівництва (рис. 3.1).

Використання результатів оцінки проектів у сфері нового дорожнього будівництва і розширенні залучення приватних інвесторів до дорожнього будівництва сприятиме збільшенню кількості доріг, зменшенню кількості відхилень від графіка і плану робіт будівельних проектів через брак фінансування, що дозволить збільшити кількість успішно реалізованих проектів і сприятливо відіб'ється на соціальній і політичній обстановці.

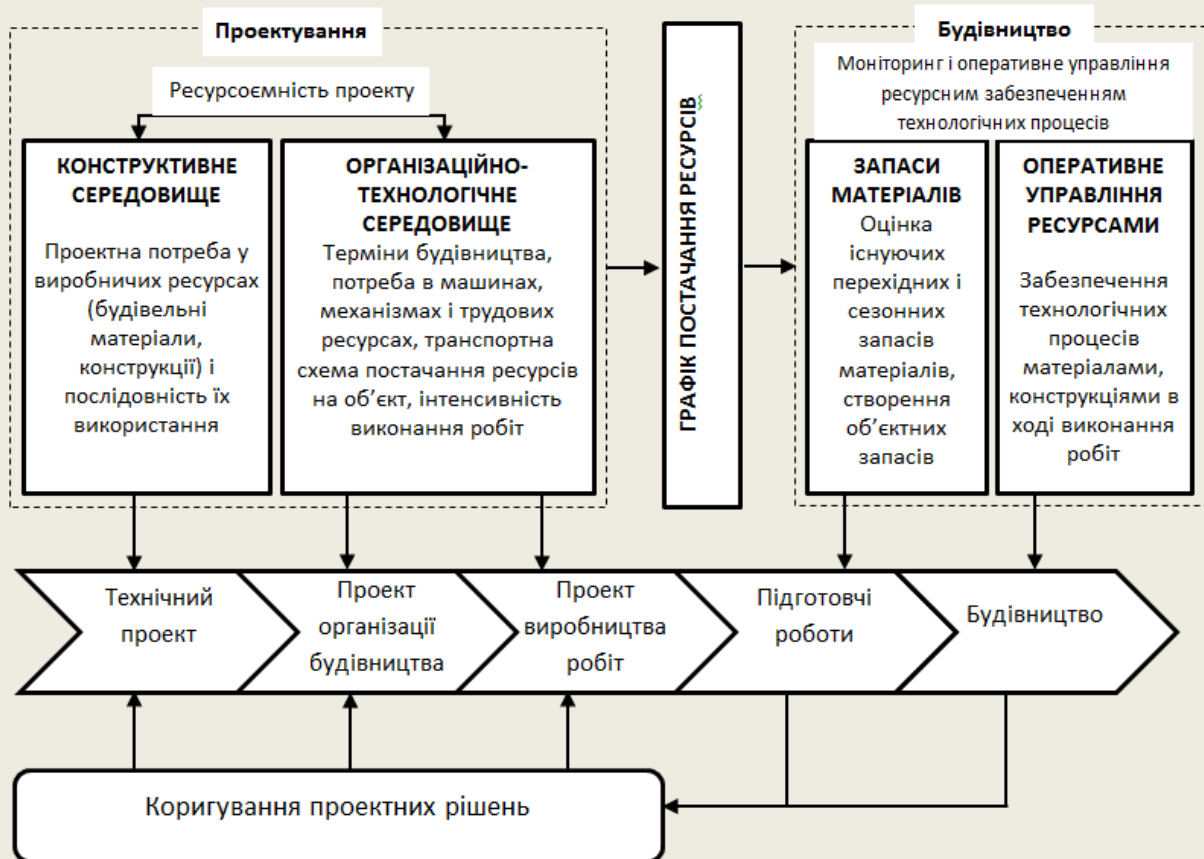


Рис. 3.1. Схема управління ресурсним забезпеченням розвитку підприємств дорожнього будівництва

Таким чином, багатоваріантне опрацювання конструктивних та організаційно-технологічних рішень дозволяє приймати найбільш технологічні проектні рішення, що забезпечують реалізацію будівельного проекту розвитку в директивні терміни з мінімальними ресурсними витратами. Оптимізація запасів матеріалів у підготовчий період та ефективне оперативне управління ресурсами в ході будівництва сприяють зниженню вартості дорожнього будівництва на 1,0... 1,9%, забезпечує реалізацію проектних організаційно-технологічних рішень.

Стосовно поліпшення фінансової складової менеджменту дорожнього підприємства, зазначимо, що дефіцитне фінансування негативно впливає на дорожнє господарства в цілому.

Головним завданням на цій дорозі є пошук інших джерел доходу для Українського дорожнього фонду. Новими джерелами для заповнення дорожнього фонду можуть бути:

1. Повна або часткова приватизація підприємств дорожнього господарства із застарілими основними фондами державних основних фондів.
2. Продаж майна, що дозволить повністю або частково погасити борги, уникнути кризи та рухатися до дорожньої галузі.
3. Перегляньте суму плати за важкі та / або великі транспортні засоби та організації, які називаються ключовими мережами.
4. Ввести плату за проїзд вантажівок, щоб компенсувати шкоду, заподіяну дорогами загального користування.
5. Ввести плату за експлуатацію придорожньої інфраструктури (АЗС, готелі, СТО, автостоянки, реклама). Тому що ці компанії можуть працювати лише через магістралі.
6. Плата буде стягуватися, коли нерезиденти в'їжджають на територію України з комерційними візитами, а пізніше - з приватними.
7. Переглянути розрахунок податку на споживання нафтопродуктів.
8. Впровадження нових технологій.

Оскільки будівництво та обслуговування доріг та дорожніх споруд є дуже дорогими, а через постійну нестачу бюджетних коштів держава не може повністю виконувати свої зобов'язання у цій галузі, тому реформувати фінансовий стан галузі неможливо без покращення механізм фінансування. І адаптувати його до ринкових умов бізнесу. Одним із способів вирішення цієї проблеми є залучення інвесторів. Основною формою фінансового забезпечення може бути альтернативне фінансування, тобто співфінансування у формі державно-приватного партнерства (гібридне фінансування), але воно ще не реалізоване на практиці. Тому що жоден інвестор не отримав державних гарантій повернення своїх коштів та отримання прибутку від реалізації

дорожніх проектів. Хоча дорожні концесії у всьому світі довели свою ефективність. Однак забезпечити сприятливе інвестиційне середовище.

Дорожній рух у секторі автомобільних доріг залежить від розробки необхідної нормативної бази та запровадження гібридного фінансування розвитку дорожньої мережі шляхом об'єднання інвестицій з боку іноземних або вітчизняних інвесторів та державних фондів. У галузі будівництва та експлуатації автомобільних доріг головним принципом стимулювання позабюджетних капітальних вкладень повинен бути принцип забезпечення прибутку від інвестицій та прибутку. Не менш важливими є економічні інтереси учасників дорожнього руху та країни. У дорожньому секторі на стадії кризи, крім вдосконалення системи фінансової підтримки, необхідно вжити певних заходів щодо реформування організаційної структури та механізму управління дорожнім сектором, що буде необхідною умовою. Ефективне фінансування:

Реформувати систему управління шляхом запровадження недержавних (контрактних) форм роботи у секторі автомобільних доріг, що дозволить ефективно використовувати бюджетні ресурси. Держава буде замовляти дорожні проекти, контролювати розподіл та використання фінансових ресурсів, а також контролювати якість дорожніх проектів.

Створити Національне бюро контролю якості дорожньої та придорожньої інфраструктури. Впровадити систему управління якістю (стандарт якості ISO) під час будівництва, експлуатації та технічного обслуговування доріг та визначити термін гарантії на виконану роботу.

Прозорість торгів дорожньою технікою.

Формування та використання децентралізованих дорожніх фондів.

Удосконалити технологію обліку та обробки інформації про стан дорожньої мережі та систематично та повно подавати її до прийняття управлінських рішень. Це дозволить більш раціонально використовувати фінансові ресурси департаменту автомобільних перевезень шляхом

встановлення комунікацій з громадськістю та каналів. Інформаційна система реагує на відхилення шосе в мережі Інтернет.

Посилити фінансовий контроль за сплатою відповідних податків на споживання на АЗС.

Впровадити інші механізми залучення коштів на автомобільні дороги (державно-приватне партнерство, платне функціонування придорожньої інфраструктури, благодійність).

Розробити механізм залучення коштів простих людей (дорожні облігації).

Ввести кримінальну відповідальність за корупцію. Вирішення цих проблем забезпечить ефективну модель для залучення коштів на дорожні комплекси, оновлення та розширення дорожньої мережі, ефективно використовуючи географічний та географічний потенціал України та задовольняючи потреби учасників дорожнього руху.

3.2. Поліпшення інвестиційної складової менеджменту підприємства

У сучасній літературі має місце визначення лізингу, як виду підприємницької діяльності; як організаційної форми підприємницької діяльності, що включає відносини власності та інвестування, особливу систему господарювання [5]; як особливої форми кредитування, що розширює канали із залучення коштів [31]; як організаційно-економічного інструменту відтворення основного капіталу, тобто системи функцій, методів, способів і процесів залучення грошових коштів шляхом надання власного майна в тимчасове платне користування [17]; як інноваційного продукту на українському ринку техніки [49]; як форми інвестиційного процесу, який характеризується довготривалістю, направленістю й елементами науково-технічного прогресу [15]; як виду інвестиційної діяльності щодо придбання

майна і передачі його на підставі договору лізингу фізичним та юридичним особам за визначену плату, на певний строк і на певних умовах [35].

Наведені визначення поняття „лізинг” можна поділити на декілька груп: вид підприємницької діяльності, вид інвестиційної діяльності, форма кредитування, засіб реалізації відносин власності, вид інноваційної діяльності. Різноманітність та наявна суперечливість поглядів пояснюється недостатнім вивченням теоретичних питань з лізингу і відсутністю єдиного методичного підходу на практиці. У загальному вигляді, виходячи з фінансового боку лізингових відносин, його можна розглядати як форму фінансування, альтернативну традиційній банківській позичці та форму інвестування, метою якої є збільшення реального капіталу та модернізація виробничого апарату.

Стає зрозумілим, що лізингу дійсно притаманна інвестиційна ознака. Реалізація ж договору фінансового лізингу представляє собою інвестиційну процедуру, у результаті якої грошові кошти перетворюються в основні засоби виробництва. Але при лізингу інвестування має своєрідність.

Лізинг є механізмом, при якому кошти підприємства спрямовуються на право користування активом, а не набуття права його власності. В умовах, коли основні фонди навіть при максимальній модернізації не витримують поставлених вимог, оскільки зношені фізично і морально, їх ремонт є економічно недоцільним, а коштів на придбання нової техніки у підприємства немає, лізинг – практично єдиний реальний інструмент технічного розвитку дорожнього підприємства.

Для більш детального визначення інвестиційного змісту лізингових відносин для підприємств дорожнього господарства наведемо схему інвестиційного процесу при лізингу (рис. 3.2).

Цей інвестиційний процес виникає з моменту закупівлі дорожньої техніки за лізинговим механізмом та продовжується у момент сплати лізингових платежів. Закінчується у момент останньої виплати дорожнім

підприємством лізингового платежу і переходу об'єкту лізингу у власність дорожнього підприємства.

Тому інвестиційною ознакою у лізинговому механізмі є процес закупівлі дорожнім підприємством необхідної техніки через механізм лізингу, виходячи з відповідних джерел фінансування.



Рис. 3.2. Схема інвестиційного процесу при лізингу

Згідно класифікації та, виходячи з внутрішньої структури лізингу, визначена вище інвестиційна ознака є: реальною (за об'єктом вкладання грошей); непрямую (за характером участі); довготривалою (за строком); не ризиковою або з невеликим ступенем ризику (за рівнем ризику); державною або приватною (за формою вкладання коштів); власною або запозиченою (за джерелами фінансування).

Інвестиційними складовими лізингових відносин є лізингові платежі (вид, структура, характеристика, форма сплати та погашення); схеми

фінансування інвестицій (потік фінансових витрат); схеми оптимізації витрат на лізинговий проект.

Сама інвестиційна ознака пов'язана із станом інвестиційного ринку, вивчення якого здійснюється наступним чином:

1. Проводиться оцінка макроекономічного розвитку інвестиційного ринку, аналіз умов інвестування, прогнозування і моделювання кінцевих результатів.

2. Визначається можливість диверсифікованого залучення інвестицій, а також оцінюється інвестиційна привабливість (за рівнем прибутковості, ступенем ризику ринку).

3. Оцінюється стратегічна можливість інвестування і прогнозування факторів, що активно впливають на механізм інвестування.

4. Визначаються тактичні результати інвестування, їх ефективність по окремим дорожнім підприємствам.

Інвестиційний процес можливий при наявності достатньої кількості джерел, із яких можна інвестувати. Перелік основних джерел інвестування, що характерні лізинговому механізму наведено на рис. 3.3.

На сьогоднішній день серед підприємств дорожнього господарства основним джерелом фінансування інвестицій є державні кошти, а саме кошти державного бюджету, бюджетів областей та м. Київ. У системі Укравтодору в межах бюджетної програми 3111020 „Розвиток мережі та утримання автомобільних доріг загального користування” є графа „Розвиток виробничих потужностей дорожньо-експлуатаційних підприємств та науково-дослідних організацій”, яка і містить інформацію про розмір фінансування на придбання техніки та обладнання (але не слід забувати, що сума у графі - це сума фінансування не лише придбання необхідної техніки та обладнання, а й фінансування будівництва та реконструкції виробничих баз).

Наступним важливим моментом реалізації лізингового механізму, враховуючи процес інвестування, є аналіз рівня ризику, що має місце при

лізингу [58]. Лізинговий механізм, сам по собі, характеризується низьким ступенем ризику.

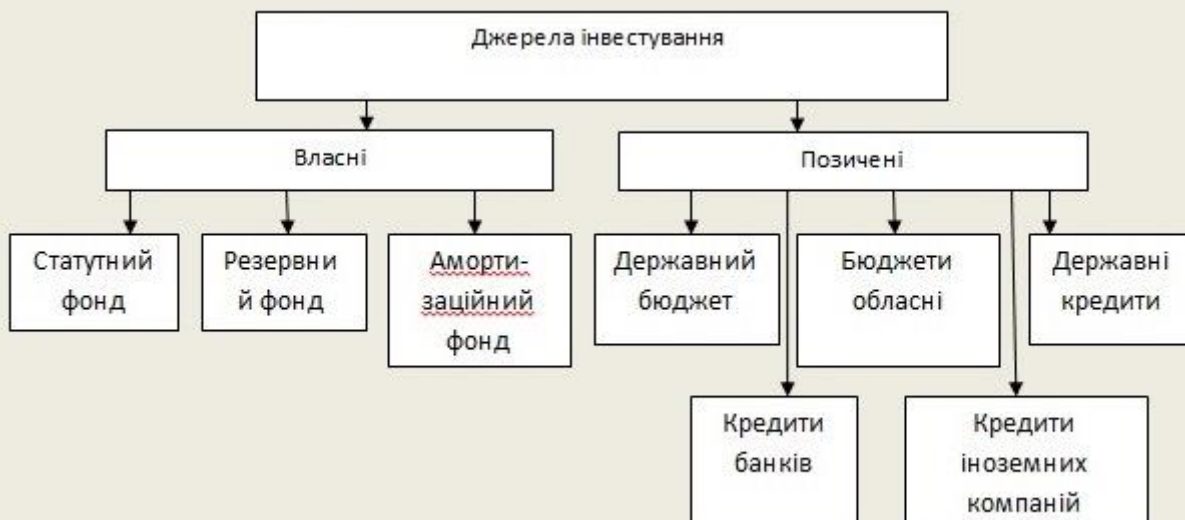


Рис. 3.3. Основні джерела інвестування, що характерні лізинговому механізму

Наступним важливим моментом реалізації лізингового механізму, враховуючи процес інвестування, є аналіз рівня ризику, що має місце при лізингу [58]. Лізинговий механізм, сам по собі, характеризується низьким ступенем ризику. Це пов'язано з тим, що перед оформленням лізингової угоди, лізингова компанія обов'язково перевіряє фінансовий стан дорожнього підприємства – потенційного лізингоодержувача, тим самим зменшуючи для себе ризик майбутніх не платежів. З іншого боку, у разі несплати лізингових платежів, лізингова компанія має право забрати у дорожнього підприємства об'єкт лізингової угоди, так як саме він виступає гарантією при здійсненні фінансування.

Це все стосується безпосередньо лізингових ризиків. А так як було визначено, що лізинг має інвестиційну ознаку, відповідно на нього „переносяться” і інвестиційні ризики.

Загальна інформація по інвестиційним ризикам наведена на рис. 3.4.

Перед здійсненням інвестицій у лізинговий проект, необхідно: визначити максимально можливий обсяг втрат по лізинговим ризикам,

співставити можливі втрати з обсягом інвестицій і розрахувати коефіцієнт ризику по цьому проекту.



Рис. 3.4. Схема визначення ризику лізингового проекту

З вище наведеного можна зробити висновок, що інвестиційна ознака дійсно має місце при лізинговому механізмі і в деяких випадках вона є домінуючою. Але вона не є самостійною, тобто незалежною від зовнішнього середовища. Навпаки, інвестиційна ознака, як і самі інвестиції, напряду залежать від економічної, політичної, соціальної та інших політик. Ці прояви зовнішнього середовища, впливаючи на інвестиційний та лізинговий процеси, створюють відповідний рівень ризику.

При цьому слід пам'ятати, що лізинговим процесам притаманні як лізингові ризики так і інвестиційні ризики. Це, у свою чергу, призводить до

необхідності більш уважного контролю цих процесів та своєчасної розробки антикризових явищ.

3.3. Граничний аналіз фінансово-господарської діяльності як інструмент менеджменту

В економічній теорії, для оцінки ефективності роботи виробничих систем, застосовують методи аналізу господарської діяльності підприємств, які полягають у всебічному (комплексному) вивченні, вимірюванні й узагальненні впливу чинників на кінцеві результати діяльності підприємства на основі обробки, спеціальними прийомами і способами, системи взаємопов'язаних показників бізнес-плану, обліку, звітності та інших оперативних даних з метою покращення фінансового стану і конкурентоспроможності підприємства, а також підвищення ефективності його виробництва [9; 33; 54].

Граничний аналіз корпоративно-фінансової та економічної діяльності спрощений до правильної основи виробничих потужностей дорожніх компаній, і він визначає, які навантаження будуть вигідними, але зовсім не вигідними. З цією метою очікуйте:

а) Збалансоване навантаження, яке може повністю погасити постійні витрати підприємства;

б) обсяг виконаної роботи може забезпечити отримання компанією необхідного прибутку;

в) Зона безпеки підприємства (запас фінансової стійкості).

Прибуток дорожнього підприємства складається з доходів, які залежно від характеру їх отримання поділяють на:

- доходи від звичайних видів діяльності (виконання різних видів дорожньо-будівельних робіт);

- операційні доходи (надходження від продажу основних фондів та інших активів, продукції, товарів, інша фінансова діяльність);
- позареалізаційні доходи (наприклад, надходження від здачі площі в оренду).

Рівень рентабельності визначають відсотковим відношенням прибутку від виконаних робіт до собівартості виконаних робіт [9]:

$$R = \Pi / Z \quad (3.1)$$

де R – рівень рентабельності, %; Π – прибуток від виконаних робіт, грн.; Z – собівартість виконаних робіт (витрати), грн. Прибуток Π організації формується з виручки B та витрат Z :

$$\Pi = B - Z \quad (3.2)$$

Виручка B від виконаних дорожніх робіт за час t_p роботи машин в кількості N буде визначатися середньою ціною машино-години $\Pi_{\text{мг}}$

$$B = \Pi_{\text{мг}} \cdot N \cdot t_p \quad (3.3)$$

Мінімальне значення прибутку $\Pi_{\text{мін}}$ визначають порогом ефективності p , який приймають виходячи з умови перевищення мінімально-допустимого доходу над максимально допустимими витратами на експлуатацію машини в заданому інтервалі наробітку з врахуванням необхідного рівня рентабельності R , тобто:

$$p = (\min B / \min Z) \geq 1 + R \quad (3.4)$$

Рівень рентабельності, що забезпечує виживання дорожнього підприємства, знаходиться в межах 20%. Для нормального існування, що дозволяє організації розвиватися, необхідний $R = 30\%$.

Всі витрати $Z_{\text{ф}}$ (фактичні) по відношенню до обсягу виконаних робіт можна поділити на дві групи: умовно-постійні ($Z_{\text{пост}}$) і змінні ($Z_{\text{зм}}$):

$$Z_{\text{ф}} = Z_{\text{пост}} + Z_{\text{зм}} \quad (3.5)$$

Умовно-постійні – це витрати, сума яких не змінюється при зміні виручки від виконаних робіт. До цієї групи відносять:

- орендну плату;

- амортизацію основних фондів;
- знос нематеріальних активів;
- витрати на утримання будівель і приміщень;
- послуги сторонніх організацій;
- витрати на підготовку та перепідготовку кадрів;
- витрати некапітального характеру, які пов'язані з удосконаленням технології й організації виробництва;
- відрахування до ремонтного фонду та інші види витрат.

Сума змінних витрат змінюється пропорційно обсягу виручки від виконаних робіт. Ця група включає:

- витрати на сировину;
- транспортні витрати;
- витрати на оплату праці;
- витрати на паливно-мастильні матеріали, газ та електроенергію для виробничих цілей;
- витрати на обслуговування і ремонт виробничого устаткування;
- відрахування на державне соціальне страхування, до фонду зайнятості тощо.

Поділ витрат на умовно-постійні і змінні дозволяє чітко продемонструвати залежність між виручкою від виконаних робіт, собівартістю і розміром прибутку. Цю залежність прибутку від виконаних робіт можна виразити за допомогою графіка (рис. 3.5).

На рис. 3.5 зображені: Б – точка беззбитковості; $B_0 = Z_{\text{ф}}$ показує, при якому обсязі T_0 виконаних робіт окупляться валові витрати підприємства (B_0 – гранична виручка; T_0 – гранична кількість машино-годин, яку має відпрацювати техніка); $S_{\text{покр}}$ – сума покриття (маржинальний дохід); $Z_{\text{зм}}$ – змінні витрати; $Z_{\text{пост}}$ – умовно-постійні витрати; $Z_{\text{ф}}$ – фактичні сумарні витрати.

Точка Б, як було зазначено вище, є точкою беззбитковості, вона показує ту граничну кількість машино-годин.

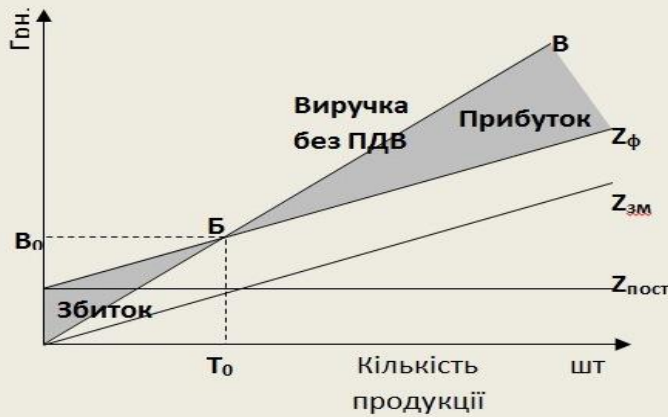


Рис. 3.5. Графік залежності прибутку від виконаних робіт

Методологія аналізу точки беззбитковості дає відповідь на питання: „Який обсяг робіт повинно виконати дорожнє підприємство з використанням дорожніх машин, щоб відшкодувати свої витрати?”. Передбачається, що ціна машино-години повинна бути достатньо великою, щоб компенсувати всі прямі (змінні) витрати і залишити так звану „контрибуційну маржу” на покриття постійних витрат і на прибуток.

Слід мати на увазі, що умовно-постійні витрати не абсолютні в тому сенсі, що в довгостроковому періоді будь-який елемент витрат стає змінним. Тому до застосування ідеї беззбитковості необхідно підходити з певним ступенем гнучкості [29].

Методологія аналізу точки беззбитковості дозволяє розробити і застосувати концепцію економічного важеля (синонімом даного поняття у фінансовому аналізі є термін „операційний важіль”), для цього необхідно визначити дію на прибуток П:

- змін в обсягах виконаних робіт – T_r (машино-годин роботи парку машин);
- ціни машино-години $Ц_{мг}$;

- змінних витрат $Z_{зм}$ на одиницю виконаних робіт;
- суми постійних витрат $Z_{пост}$.

Рівняння виглядатиме таким чином:

$$\Pi = Ц_{мг} \cdot T_p - (Z_{зм} T_p + Z_{пост}) \quad (3.6)$$

Щоб оцінити, наскільки фактична виручка B перевищує виручку B_0 , що забезпечує беззбитковість, розраховують запас міцності ЗП (відсоткове відхилення фактичної виручки від порогової B_0):

$$ЗП = (B - B_0) / B \cdot 100 \quad (3.7)$$

Для визначення дії зміни виручки на зміну прибутку розраховують ефект виробничого важеля ЕВР:

$$ЕВР = (B - Z_{зм}) / \Pi \quad (3.8)$$

Чим вищий ефект виробничого важеля, тим більш ризикованим, з точки зору зменшення прибутку, є стан підприємства.

Умовно-постійні витрати на експлуатацію будівельної техніки $Z_{пост}$ містять складові:

$$Z_{пост} = Z_B + Z_{Б} + Z_{ВС} \quad (3.9)$$

де Z_B – витрати, що пов'язані з володінням технікою;

$Z_{Б}$ – витрати на утримання бази;

$Z_{ВС}$ – відрахування у вищестоящу організацію (засновнику), якщо така є.

Витрати, що пов'язані з володінням технікою, мають місце незалежно від того, експлуатується вона чи ні. До цих витрат належать:

- вартість, яка повинна бути покрита за час експлуатації машини (ціна машини з доставкою);
- витрати пов'язані з банківським кредитом на придбання машини; страховка, податок на майно;
- витрати на технічний огляд техніки на базі автомобілів;
- витрати на зберігання машин.

Витрати, що пов'язані з володінням технікою, можуть складати до половини витрат на техніку, що експлуатується. По-перше, удосконалювати службу комерційної експлуатації для забезпечення більш повного завантаження техніки. По-друге, оптимізувати склад парку машин шляхом скорочення кількості машин, що простоюють з яких-небудь причин, та придбання техніки, що користується підвищеним попитом. По-третє, покращувати роботу служби технічної експлуатації з метою зменшення витрат часу і ресурсів на ремонті.

Частина витрат Z_B може розглядатися як складова z_B собівартості машино-години $C_{мг}$, інша частина може бути віднесена до накладних витрат. Тоді витрати, що пов'язані з володінням технікою, за певний період часу, можуть бути визначені за формулою:

$$z_B = \sum z_{Bi} N_i t_i \quad (3.10)$$

де z_{Bi} – витрати, що пов'язані з володінням машини i -тої марки у складі собівартості машино-години;

N_i – кількість машин i -тої марки;

t_i – фонд робочого часу машин i -тої марки за розрахунковий період.

Змінні витрати $Z_{ЗМ}$ пов'язані з витратами $z_{ЗМ}$ машини i -тої марки на одиницю продукції (машино-година) і кількістю N_t працюючих в даний період машин i -тої марки протягом t_{pi} машино-годин:

$$Z_{ЗМ} = \sum z_{ЗМi} \cdot N_{пpi} \cdot t_{pi} \quad (3.11)$$

Ціну машино-години $C_{мг}$, що забезпечує певний заданий рівень рентабельності за розрахунковий період, визначають за наступною формулою:

$$C_{мг} = (R + 1) \cdot (Z_{пост} + Z_{ЗМ} \cdot T_p) / T_p \quad (3.12)$$

З урахуванням викладеного вище слід зазначити, що існують три основних складові економічного важеля, на які може вплинути дорожнє підприємство:

- а) постійні витрати;
- б) змінні витрати;

в) ціна машино-години.

На розмір прибутку істотно впливає і середнє напрацювання tr машин за розрахунковий період, що характеризує інтенсивність використання техніки. Розглянемо ефект від зміни всіх елементів операційного важеля.

1. Ефект від зниження постійних витрат

Зменшити постійні витрати можливо шляхом зменшення розмірів їх складових у формулі (3.9). Найбільш доступними витратами, що піддаються впливу, є витрати на утримання бази, які є, по суті, накладними витратами [38].

У результаті зниження $Z_{\text{пост}}$ граничний наробіток T_0 та гранична виручка B_0 також зменшаться, а прибуток зросте (рис. 3.6). Зменшення витрат дозволить зменшити ціну машино-години, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.

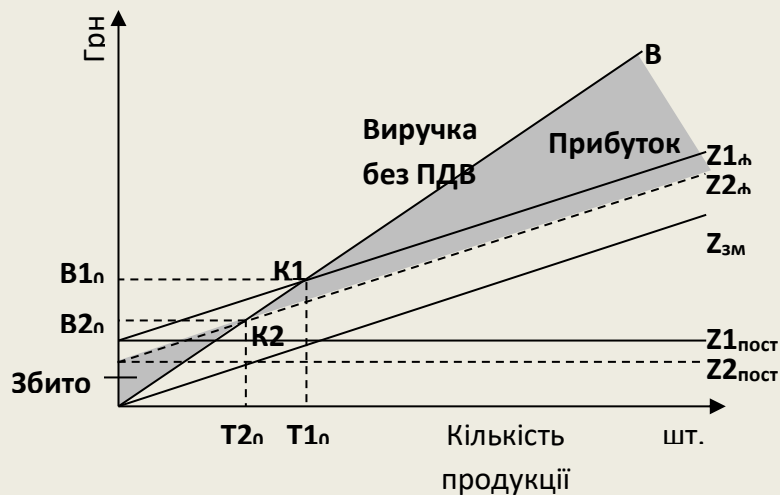


Рис. 3.6. Вплив зниження постійних витрат на величину прибутку (індекс „1” відповідає початковому стану, „2” – після зниження постійних витрат)

2. Ефект від зниження змінних витрат

У випадку, якщо керівники організації зможуть зменшити змінні витрати на роботи, що виконуються, і таким чином збільшити контрибуційну маржу, то наслідки цих змін будуть аналогічні випадку зниження постійних

витрат: для досягнення точки безбитковості необхідний буде також менший обсяг виконаних робіт (рис. 3.7).

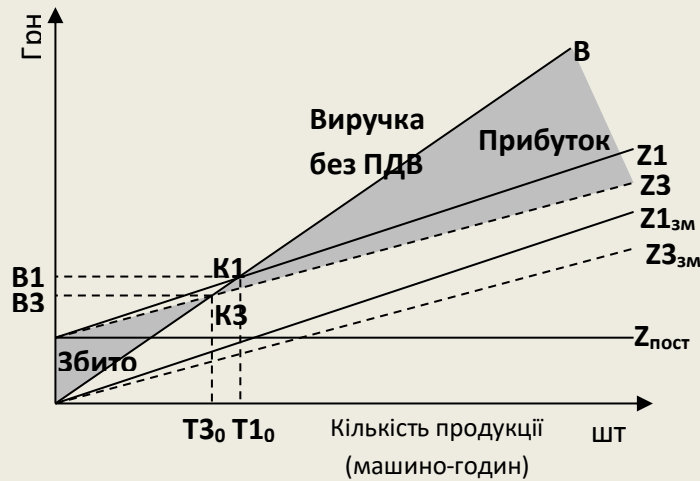


Рис. 3.7. Вплив зниження змінних витрат на величину прибутку (індекс „1” відповідає початковому стану, „3” – після зниження змінних витрат)

Аналізуючи склад змінних витрат, найбільш ефективним видається скорочення витрат на ремонти і технічне обслуговування. Зменшення цієї статті витрат можливе шляхом оновлення парку машин та удосконалення системи технічної експлуатації.

3. Ефект від зниження ціни

На відміну від витрат на виробництво, рівень яких (у нормальних економічних умовах) контролюється керівниками організації, зміна цін на продукцію в багатьох випадках залежить від зовнішнього конкурентного середовища. Зниження цін на продукцію, що продається, як правило, зміцнює позиції компанії на ринку і дозволяє їй збільшити обсяг робіт.

Отже, під час оцінки наслідків впливу зниження цін на зміну точки безбиткового ведення господарської діяльності, необхідно додатково оцінити ефект зниження ціни на збільшення обсягів робіт.

І навпаки: зменшення суми різниці між виручкою і змінними витратами на одиницю виконаних робіт, що викликане зниженням цін, може бути повністю компенсоване за рахунок збільшення прибутку від виконання додаткового обсягу робіт за нижчими цінами (рис. 3.8).

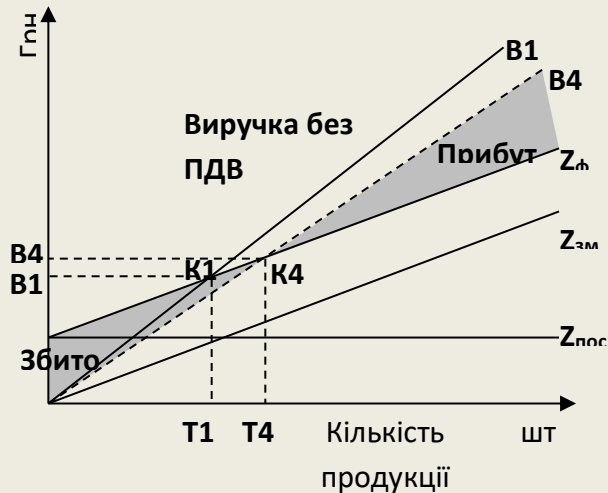


Рис. 3.8. Вплив зниження ціни машино-години на величину прибутку (індекс „1” відповідає початковому стану, „4” – після зниження ціни)

4. Ефект від збільшення наробітку машин

Наробіток машин за розрахунковий період характеризує роботу дорожнього підприємства. Так, простой справних машин вказують на недостатню ефективність комерційної служби, втрати робочого часу внаслідок несправності техніки, свідчать про недбалість служб ремонту або зношеність парку машин. Орієнтація на отримання максимального прибутку допоможе оптимізувати склад парку машин і структуру самої організації.

Із зростанням наробітку машин, виручка збільшується на відносно більшу величину, ніж витрати. У структурі витрат скоротиться частка умовно-постійних витрат, відповідно зменшаться накладні витрати, з'явиться можливість зменшити ціну машино-години. Таким чином, прибуток зростатиме більш прискореними темпами, ніж наробіток машин.

5. Мультиплікативний ефект дії на стан беззбитковості

Вище був показаний окремо вплив витрат (постійних і змінних), обсягів виконаних робіт та наслідків зміни цін на прибуток підприємства.

Насправді ж багато обставин і чинників, що впливають на результати діяльності організації, часто діють одночасно: витрати, обсяг виконаних робіт і ціна продукції можуть змінюватися разом в один і той же час.

Дотепер передбачалося, що умови діяльності підприємства можна описати лінійною залежністю. Це дозволило спростити дослідження точки беззбитковості його функціонування. Більш реалістична схема представлена на рис. 3.9, де показана потенційна зміна як постійних, так і змінних витрат у процесі виробничої діяльності підприємства; відбиті тут і можливі зміни ціни продукції та виручки організації.

Зміни всіх чинників, що впливають на економічний важіль, наведені на рис. 3.9.

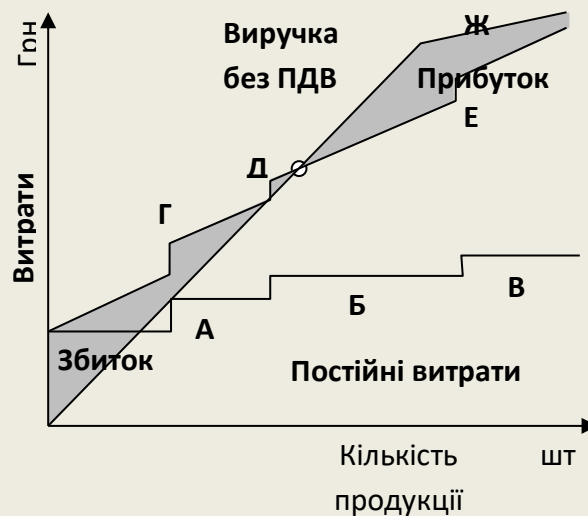


Рис. 3.9. Графік рентабельності при факторах, що змінюються

А. Новий стрибок постійних витрат викликаний збільшенням вартості електроенергії.

Б. Сезонне збільшення витрат на утримання бази, що потребує додаткових накладних витрат.

В. Приріст накладних витрат через збільшення ставок податків.

Г. За рахунок удосконалення системи технічної експлуатації знижені змінні витрати на одиницю продукції.

Д. Сезонне зменшення змінної складової витрат.

Е. Зростання змінних витрат, викликане збільшенням цін на паливно-мастильні матеріали.

Ж. Зменшення виручки внаслідок вимушеного зниження ціни продукції (машино-зміни) [44].

Дані на графіку (рис. 3.9) показують, що лінійні залежності, які наведені на рис. 3.5 – 3.8, це лише приблизне вираження ступінчастих функцій, оскільки за реальних обставин доводиться стикатися із стрибками витрат і цін. Викривлення через інфляцію, що виникають з часом, також повинні бути враховані.

Слід також знати, що максимізувати прибуток дорожнього підприємства можна ще й шляхом відкриття в банку депозитної лінії. Це означає, що підписавши договір з банком, фірма отримує можливість розміщувати гроші на депозиті в різній валюті, на різні строки та з вигідними умовами виплати відсотків. Якщо в підприємства з'являються тимчасові вільні кошти на поточному рахунку, воно може в рамках депозитної лінії розмістити вклад на один день чи на вихідні та заробити додаткові доходи. По закінченню строку цього вкладу гроші з депозитного рахунку і відсотки будуть перераховані на поточний рахунок підприємства.

Таким чином, граничний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства займає важливе місце серед економічних наук і використовує сучасні методи досліджень, висвітлює недоліки, розкриває внутрішні і зовнішні взаємозв'язки, показує оптимальні рішення та перспективи. Викладений підхід не є заміною докладного аналізу виробничо-господарської діяльності організації, але дозволяє аналітику і керівнику організації побачити

загальну економічну картину стану справ для поліпшення процесу прийняття рішень в системі менеджменту підприємства.

3.4. Рекомендації для покращення умов праці та зниження професійних ризиків працівників дорожнього підприємства

У процесі дорожнього будівництва виникає досить багато джерел забруднення за рахунок приготування і використання щебених і бітумних матеріалів. В умовах будівництва доріг джерелами шкідливих викидів є асфальтозмішувачі, саме дорожнє полотно, дорожньо-будівельна техніка.

Згідно статистичних досліджень [36] для робітників асфальтно-бетонних заводів, порівняно з контрольною групою, характерний, статистично достовірний, більш високий рівень захворюваності злоякісними новоутвореннями в цілому, у легенях, а також більш молодий вік при діагностиці раку легень. Серед працівників зі стажом роботи більше 5 років група ризику становить 41%.

Одноцільове фінансування передбачає фінансування лише працезохоронних заходів. Більш ефективними в системі управління професійними ризиками є заходи багатоцільового спрямування, що мають як екологічне, так і працезохоронне значення, адже вони безпосередньо впливають на фактори ризику хімічної та фізичної природи. Для дорожнього будівництва ми пропонуємо наступні заходи профілактики впливу професійних шкідливостей (рис. 3.10).

У сучасних дослідженнях теорії ризику в економіці часто критерієм є прибуток, в екології – збиток [22; 42; 56]. Критерієм ефективності даних заходів, як ми стверджуємо, є зміна класів умов праці, відповідно, зниження ризиків. Як правило, заходи із зниження професійних ризиків вимагають значних витрат. Відповідно до Переліку заходів та засобів з охорони праці, витрати на здійснення та придбання їх включаються до валових витрат [3].

При багатоцільовому фінансуванні кошти на охорону праці входять до капіталовкладень для оновлення виробництва і частіше не виділяються.

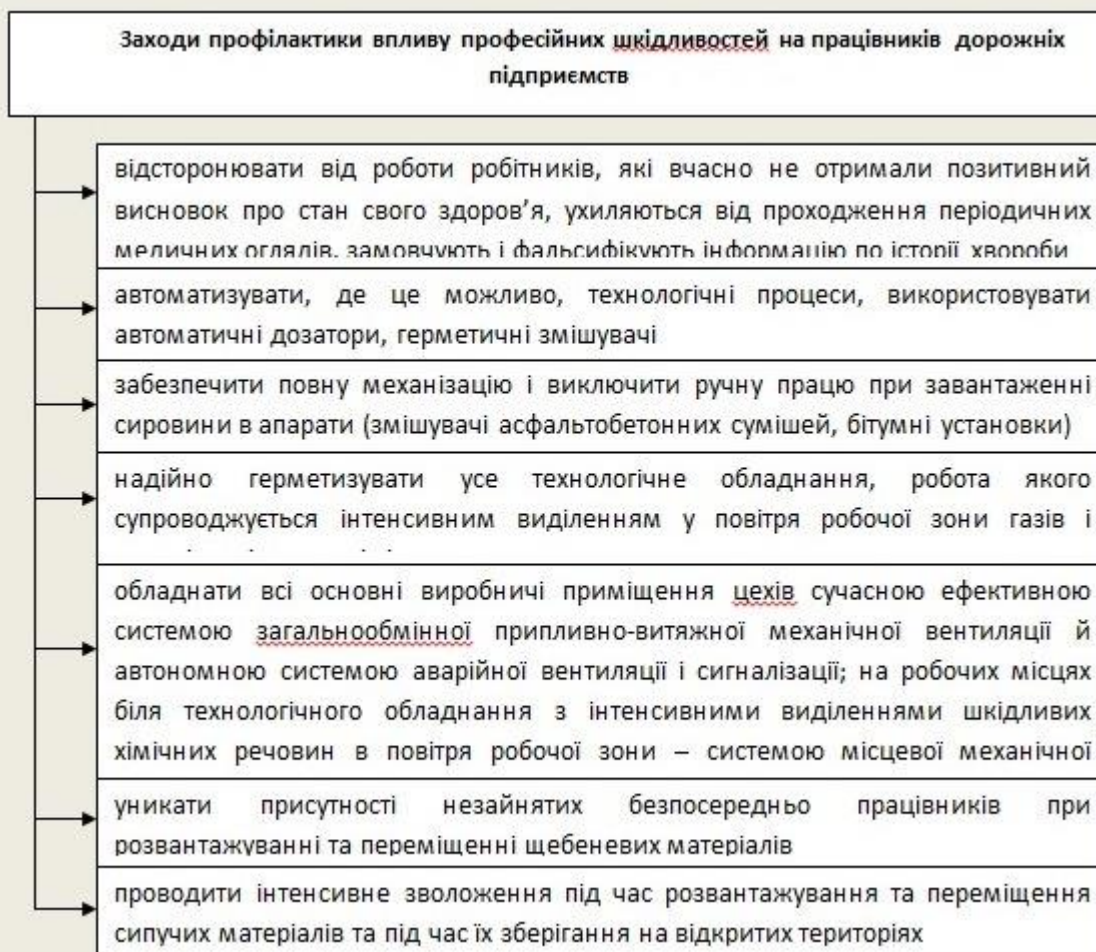


Рис. 3.10. Заходи профілактики впливу професійних шкідливостей в дорожньому підприємстві

Взагалі, комплексна оцінка змін стану умов праці повинна виконуватись за показником приросту кількості робочих місць, на яких умови праці приведені у відповідність до нормативних вимог.

Отже, в перехідних умовах керівники дорожніх підприємств несуть повну відповідальність за ефективність проведених змін і модернізацію усіх виробничих і невиробничих процесів, і тому, для вирішення головних завдань зі створення системи фінансового забезпечення, вони повинні звертати увагу на поліпшення фінансового аналізу для зміцнення фінансового стану підприємства і зростання ефективності діяльності підприємства.

Для забезпечення технічного розвитку підприємства дорожньої галузі в системі його менеджменту в роботі запропоновано використання механізмів лізингу. В якості одного з напрямків підвищення дієвості менеджменту підприємства дорожньої галузі в роботі запропоновано використання граничного аналізу фінансово-господарської діяльності.

Окрім цього, особливим напрямком удосконалення управління діяльністю дорожнього підприємства є поліпшення умов праці та зниження професійних ризиків працівників дорожнього підприємства.

ВИСНОВКИ

Досвід розвинених країн світу показує, що об'єктивно необхідно забезпечити, щоб інновації та інвестиції в цю діяльність становили необхідні передумови для її виживання в глобальному конкурентному середовищі. Насправді для вітчизняних автомобільних компаній підвищення їх інноваційної та інвестиційної діяльності на новий вищий рівень є єдиною передумовою їх виживання та потенційного виходу на світовий ринок. У цьому випадку ми говоримо не лише про активне використання інноваційних технологій, модернізацію та придбання нового обладнання, нових конструкцій та нових матеріалів, а й про управління та організаційні інновації. Цей тип інновацій, маючи відповідну інвестиційну підтримку, може забезпечити підприємства всебічними інноваціями та розвитком у майбутньому.

За результатами проведеного у випускній кваліфікаційній роботі дослідження сформульовано такі висновки:

1. Інноваційна та інвестиційна діяльність підприємства відображає його здатність сприймати і використовувати наукові, науково-технічні досягнення з метою отримання принципово нових продуктів, нових технологій, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, управлінського, організаційного чи іншого характеру.

2. Написання даної випускної кваліфікаційної роботи мало на меті дослідження особливостей управління інноваційно-інвестиційною діяльністю дорожнього підприємства; теоретичних основ управління інноваційною та інвестиційною діяльністю дорожнього підприємства, практичних аспектів інноваційної діяльності підприємств дорожньої галузі на прикладі філії «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор» Державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України». Майже всі проблеми розвитку досліджуваного підприємства можна охарактеризувати наступним

чином: граничний фізичний знос основних засобів; низька ефективність устаткування, моральний знос.

3. Серед чинників, які стримують розвиток інноваційних процесів на досліджуваному підприємстві та суттєво перешкоджають його результативній інноваційній та інвестиційній діяльності, необхідно зазначити такі: обмаль сучасної техніки та обладнання; зношеність устаткування, машин та механізмів; незадовільний техніко-експлуатаційний стан автомобільних доріг, що знаходяться на утриманні підприємства; постійний дефіцит коштів; постійне зростання вартості матеріалів і конструкцій, тобто матеріального забезпечення для нормального функціонування виробничого процесу; дефіцит кваліфікованого персоналу; занадто висока вартість витрат на нововведення та високий ризик їх впровадження без відповідної державної підтримки.

4. Аналіз господарської діяльності підприємства та її інноваційної й інвестиційної складових показав, що співвідношення власних та позикових коштів на підприємстві має несприятливу для підприємства тенденцію, рівень рентабельності та фінансової стійкості підприємства є низьким. Парк обладнання майже не поновлюється, спостерігається збільшення коефіцієнта зносу основних засобів, що суттєво впливає на якість ремонтно-дорожніх робіт. Існує заборгованість по заробітній платі. Крім того, відсутня зацікавленість управлінського персоналу в розвитку та впровадженні інновацій на підприємстві та обмаль інформації у керівництва про нові технології будівництва та утримання доріг.

5. В роботі запропоновано методичний підхід до формування та реалізації різних планів дій при проведенні інноваційно-інвестиційної діяльності в сучасних умовах господарювання. Підкреслено, що в якості критерію вибору бізнес-стратегії ведення інноваційно-інвестиційної діяльності слід опиратися на стадію його життєвого циклу.

6. Як показало дослідження, сьогодні фінансова державна підтримка фундаментальної науки і виробництва майже не здійснюється. Таким чином,

необхідне, на нашу думку, впровадження на підприємствах дорожньої галузі цілісної системи заходів управлінського впливу для реалізації їх інноваційного розвитку.

Загалом формування управлінських рішень щодо забезпечення інвестиціями інноваційного розвитку дорожнього підприємства є складним, багатоаспектним і новим процесом. Для розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності дорожнього підприємства велике значення мають результати прикладних досліджень підприємства, рівень його технічного оснащення, обсяг інформаційного потоку щодо появи інновацій в дорожньому будівництві, структура та рівень кваліфікації кадрів. Але водночас функції управління інноваційно-інвестиційною діяльністю дорожнього підприємства є особливим і повинні включати дієву організацію виробництва, створення умов економічних, соціальних та психологічних для науково-технологічного розвитку, формування якісного інноваційного портфеля, ретельний аналіз і контроль виконання інноваційних проектів, формування інвестиційного портфеля, аналіз і контроль виконання інвестиційних проектів.

Запропонований в роботі інструментарій щодо формування управлінських рішень для забезпечення інвестиціями інноваційного розвитку дорожнього підприємства а дозволить на практиці досягнути підвищення рівня їх інновації та забезпечити високі соціально-економічні результати діяльності дорожнього підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко В.А., Хлівецька М.О. Національна інноваційна система та захист прав інтелектуальної власності України в контексті міжнародних рейтингів Економічний простір: Збірник наукових праць. - № 136. – Дніпро: ПДАБА, 2018. – 209 с. – С. 86-98.

2. Барагова Г.М. / Стратегічне планування у виробничому менеджменті на підприємстві / Г.М. Барагова, Ю.Ю. Мілова, К.В. Федотов // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 169–175.

3. Безус А.М. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства / А.М. Безус, М.Г. Чуйок // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу : esnomu.nauka.com.ua

4. Білоцька М. Ф. Роль ризику при визначенні розміру резерву / М.Ф. Білоцька // Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 10 (89). С. 8-10.

5. Буцкін Є. С., Серьогіна Н. В. Основні проблеми та можливості розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури України. Вісник ОДАБА. 2016. № 63. С. 223-229. : сайт. URL : <http://mx.ogasa.org.ua/handle/123456789/2108> (дата звернення : 17.12.2019).

6. Верхоляд І. М. Теоретичні засади інвестування інноваційних проєктів / І. М. Верхоляд // Регіональна бізнес-економіка та управління: наук., виробн.-практ. журнал / Вінницький фінансово-економічний університет. – Вінниця : видавництво ТОВ «Вінпрінт». – 2012. – С. 29 –35.

7. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко; за ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенко. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.

8. Галушко В.О. Проблеми та перспективи розвитку дорожньої галузі / В.О. Галушко // Дорожня галузь України. – 2011. – № 2. – С. 12-15.

9. Гончаров Є.В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. В. Гончаров // Вісник Національного університету

«Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». - 2008. - № 628. - С. 60-63.

10. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

11. Григоренко Ю. Будівництво століття: чи зможе Україна прискорити модернізацію інфраструктури. Електронний ресурс. Доступно з <https://gmk.center/ua/posts/budivnictvo-stolittya-chi-zmozhe-ukraina-priskoriti-modernizaciju-infrastrukturi/> (дата звернення 30 травня 2020 р.)

12. Громова А.Е. Інноваційна діяльність як складова успішного розвитку промислових підприємств / А.Е. Громова, О.Ю. Могилка // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 15, Ч. 2. – С. 76–79.

13. Державний реєстр інноваційних проєктів, що реалізуються за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/activity/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-texnologij/iii.-texnologichni-parki/derzhavnij-reestr-innovacijnixproektiv,-shho-realizuyutsya-za-prioritetnimi-napryamami-diyalnosti-texnologichnix-parkiv.html>.

14. Дмитрієв І. А., Бурмака М. М. Сучасний стан та перспективи розвитку мережі автомобільних доріг загального користування. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 1. С. 64-72.

15. Доброскок Ю. Б. Інноваційна стратегія як основа розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 93–98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-93-98>

16. Донець, Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст] : навч. посібник / Л.І. Донець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

17. Друкер, Питер Ф. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и

принципы: – М.: СП "Бук Чембэр Интернэшнл", 1992. – 349 с.

18. Загородній А.Г. Інновації як об'єкт стратегічного аналізу / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9 (111). – С.120-126.

19. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 № 143-V [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/143-16>.

20. Закон України «Про джерела фінансування дорожнього господарства України» № 1562-XII від 18 вересня 1991 року (чинний в редакції від 01.01.2019 р.) : сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1562-12> (дата звернення : 18.05.2020).

21. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV, (чинний в редакції від 05.12.2012, сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення : 15.05.2020).

22. Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 № 1563-VI [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1563-17>.

23. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715-VI [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.

24. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 № 2623-III [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>.

25. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 № 991-XIV [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/991-14>.

26. Захарін С.В. Інвестиції в інновації: теорія, парадигма, методологія

досліджень / С.В. Захарін // Економіка та управління національним господарством, журнал «Актуальні проблеми економіки». - 2010. - № 4 (106). – С. 60–64.

27. Зеліско А. В. Наукові парки як вид юридичних осіб приватного права [Електронний ресурс] / Міжнародні науково-практичні конференції за різними юридичними напрямками. – Режим доступу : http://www.lex-line.com.ua/?language=ru&go=full_article&id=707.

28. Йохна М.А. Економіка й організація інноваційної діяльності [Текст]: навчальний посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.

29. Іванов М. Підвищення ефективності функціонування регіональних економічних систем на основі активізації інноваційно-інвестиційної діяльності // Схід. – 2011. – С. 79-82.

30. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: монограф. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.

31. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД, 2010. – 334 с.

32. Канцур І. Г. Сучасний стан та особливості будівництва доріг в Україні на умовах концесії. Ефективна економіка. № 3. 2017. : сайт. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5488> (дата звернення : 18.12.2019).

33. Ковальчик О. А. Покращення інвестиційно-інноваційної привабливості дорожнього господарства України / Ковальчик О. А. // Матеріали 7 Всеукраїнської науково-практичної конференції „Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування“, 28 березня 2019 року. — Т. : ПП Паляниця В.А., 2019. — С. 42–43.

34. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

35. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / Н.С. Краснокутська – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
36. Кузьмін О.Є. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація / О.Є. Кузьмін, М.В. Кізло // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С.184-194.
37. Кулицький С. Проблеми розвитку мережі автомобільних доріг в Україні [Електронний ресурс] / С. Кулицький // Україна: події, факти, коментарі. – 2017. – № 22. – С. 56–65. – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr22.pdf>. – Назва з екрану.
38. Лисенко М.С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / М.С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – 2008. – № 7 (86). – С. 137–140.
39. Луньова В.А. Особливості розвитку маркетингу інновацій на підприємствах / В.А. Луньова, В.М. Онегіна, М.Л. Лисиченко, О.В. Панкова // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2017. – № 1. – С. 34-39.
40. Луцкін Є. С., Серьогіна Н. В. Основні проблеми та можливості розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури України. Вісник ОДАБА. 2016. № 63. С. 223-229. : сайт. URL : <http://mx.ogasa.org.ua/handle/123456789/2108> (дата звернення : 17.12.2019).
41. Механізм формування і реалізації стратегії управлінських інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://knowledge.allbest.ru/>.
42. Микитюк, П.П. Інноваційний менеджмент [Текст] / навч.посібник / П.П.Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
43. Мороз Л.А. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату / Л.А. Мороз, Ю.М. Князик // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 605. – С. 96–103.
44. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України:

постприватизаційний етап еволюції: монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Халімон. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 180 с.

45. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2018 рік: статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm.

46. Національна мережа трансферу технологій [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.nttn.org.ua/?idm=1&lng=1.9>.

47. Повітчан В.В. Визначення сутності деяких категорій інноватики / В.В. Повітчан // Економіка розвитку. – 2005. – № 2(34). – С. 6.

48. Постанова КМУ «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня на 2012-2016 роки» від 17.05. 2012 р. № 397 [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/397-2012-%D0%BF>.

49. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку спрямування коштів державного дорожнього фонду» № 1085 від 20 грудня 2017 р. (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 112 від 17.01.2018; № 216 від 06.03.2019; № 622 від 10.07.2019)

50. Райзберг Б. А. Основы экономики / Б. А. Райзберг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 408 с.

51. Райзберг Б. А., Лозівський Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Сучасний економічний словник. 5-е изд., Перераб. і доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495с.

52. Реформи управління автомобільними дорогами : сайт. URL : <https://mtu.gov.ua/content/reformi-v-dorozhniy-galuzi.html> (дата звернення : 17.12.2019).

53. Рогатинський, Р.М., Ковальчик О.А. Чинники впливу на ефективність функціонування підприємств дорожньо-будівельного комплексу України / Матеріали ІХ Міжнародної науково-методичної інтернет-конференції форумі молодих економістів-кібернетиків «Моделювання економіки: проблеми,

тенденції, досвід» (30 жовтня 2018 р., м. Львів).

54. Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» № 430-р від 30 травня 2018 р. (чинне в редакції від 30.05.2018 р.) : сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (дата звернення : 18.12.2019).

55. Свiateць О. О. Аналіз фінансового стану Державного агентства автомобільних доріг України та особливості фінансового забезпечення автодорожньої галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Випуск 11. Частина 4. С. 138-141. : сайт. URL : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/159.pdf (дата звернення : 18.12.2019).

56. Середюк Т. Б. Концептуальні основи і стратегічні напрями розвитку дифузії інновацій у секторі ІКТ. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 84–92. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-84-92>

57. Серьогіна Н. В. Джерела фінансування розвитку дорожньої інфраструктури регіонів. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 3 (03) С. 105-109. : сайт. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_3_22 (дата звернення : 18.12.2019).

58. Ситник Н. С., Шушкова Ю. В. Концептуальні аспекти реіндустріалізації економіки на основі технологічної модернізації. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 61–67. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-61-67>

59. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент [Текст] : підручник / Т.О.Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 423 с.

60. Солодовнік О. О. Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. Причорноморські економічні студії. 2017. Випуск 23. С. 55-59. : сайт. URL : http://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/12.pdf (дата звернення : 18.12.2019).

61. Твисс, Бр. Управление научно-техническими нововведениями

[Текст] / Брайан Твисс; сокр. пер. с англ. А. Г. Медведева; [предисл. К. Ф. Пузыни]. – М. : Экономика, 1989. – с. 32-49

62. Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций [Текст] / Под ред. Н. М. Фонштейна. – М. : АНХЦКТ, 1999. – с. 154

63. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С.П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 142 – 150.

64. Фатхутдинов Р. А. Ф27 Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2011. 448 с.: ил. (Серия «Учебник для вузов»).

65. Фецишин І.Б. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки / І. Б. Фецишин // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2012. – № 3. – С. 42-47.

66. Федулова, Л. І. Інноваційна економіка [Текст]: підруч. для студ. вищ. навч. закл. /Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – с. 39.

67. Харів, П.С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону [Текст] / П. С. Харів, О. М. Собко. – Тернопіль : ТАНГ, 2003. – 180 с.

68. Цадо Г. В. Сутність та значення інвестиційно-інноваційних процесів в системі регіонального розвитку / Г. В. Цадо // Всеукраїнський науково-практичний журнал «Інноваційна економіка». - 2011. – № 21. - С. 154– 160.

69. Череп А. В. Інноваційне наповнення інвестицій / А.В. Череп // Економічні науки. - Вісник Запорізького національного університету . - 2010. - №3(7). – С. 267-270.

70. Чубай В.М. Управління ризиками взаємовідносин промислового підприємства із суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища / В.М. Чубай, О.В. Тесак // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 12 (126). – С.188–196.

71. Шанін І.І. Розвиток промислового виробництва та впровадження

інновацій у відновний післякризовий період // Вісник Воронежського державного технічного університету. 2011. том 7. № 10. С. 155-158.

72. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» № 3, Т. 2, Суми, СумДУ : 2011 р. – С. 79–84.

73. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В. С. Автономова. — М. : ЭКСМО, 2007. — 864 с.

74. Яркіна Т.В. Основи економіки підприємства. // Економіка підприємства, 2005. С. 78.

75.<http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.

76.<http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.

77. Rothwell R., “Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s,” R&D Management, Vol. 22, No. 3, 1992, pp. 221-239.