

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016320819

Дата перевірки:
04.06.2024 22:01:54 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
04.06.2024 22:48:28 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Богуш

Кількість сторінок: 56 Кількість слів: 11510 Кількість символів: 94268 Розмір файлу: 143.80 KB ID файлу: 1016119177

21.4% Схожість

Найбільша схожість: 6.59% з Інтернет-джерелом (http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf)

21% Джерела з Інтернету

887

Сторінка 58

1.38% Джерела з Бібліотеки

7

Сторінка 63

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність системи управління підприємством та особливості її структури

Функціонування сучасних підприємств в умовах жорсткої конкуренції вимагає оптимізації управлінських рішень щодо принципів та механізмів планування і прогнозування, а також забезпечення бізнесу різними формами стимулювання для ефективного використання всіх ресурсів. Від оптимізованої структури підприємства та створення системи управління ресурсами залежить результативність будь-якої бізнес-структури.

Управління (менеджмент) – це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та/або суб'єктів (в тому числі і себе) за наперед продуманими і розробленими планами. Також дане поняття розглядають як діяльність, що спрямована на приведення об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. Основою будь-якого менеджменту є доцільність.

При вивченні та аналізі будь-якої системи, включаючи систему управління, треба чітко розрізнити дві її основні характеристики – функція і мета. Функція системи – це характеристика, що визначає зміну станів системи, множину всіх можливих станів системи, обумовлену кількістю її елементів, їх різноманітністю і взаємозв'язками. Функція управління – це особливий вид діяльності менеджменту, конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які визначають зміст ділових взаємин. Мета системи – це конкретний (бажаний, заданий ззовні або встановлений самою системою) стан її виходів (результатів), тобто певне значення або сукупність значень функції системи.

Метою виробничого процесу (процесу надання послуг) на підприємстві є оптимальний випуск заданого асортименту продукції (послуг) при найбільш раціональному використанні обмежених технологічних ресурсів і прогресивних методів організації виробництва.

Основні проблеми менеджменту при налагодженні функціонування підприємства викликані об'єктивними та суб'єктивними причинами. До них належать постійні зміни економічної ситуації та загострення конкуренції між суб'єктами господарювання на ринку ресурсів, ринку готової продукції та збутових ринках. Базові знання про систему управління підприємством дають можливість максимально адекватно та своєчасно приймати управлінські рішення, які допомагають досягти основних цілей компанії.

В умовах ринкової економіки менеджмент включає набір механізмів управління, спрямованих на формулювання та впровадження комплексу заходів, що забезпечують необхідні умови для ефективної роботи, життєздатності та безперервності функціонування підприємства. Технічні, організаційні та економічні заходи повинні синхронізувати та узгоджувати роботу всіх структурних елементів бізнес-організації на всіх рівнях для досягнення мети.

Система управління підприємством розглядається як сукупність принципів, прийомів та механізмів обробки та проходження інформації, прийняття управлінських рішень, організації планування, мотивування, стимулювання та контролю діяльності. У сучасних умовах система управління підприємством включає структуру управління, а також усі можливі зовнішні і внутрішні взаємозв'язки між її структурними елементами та їх динамічну взаємодію, що дозволяє системі адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища і бути гнучкою.

Основа системи управління підприємством складають наступні елементи:

- опис бізнес-процесів та діяльності, що здійснюються в ході реалізації політики підприємства;
- визначення послідовності, взаємозв'язку та взаємодії між бізнес-процесами;
- створення методики реалізації процесів на підприємстві;
- підбір необхідних ресурсів та їх опис;

- визначення критеріїв оцінки та моніторингу ефективності процесів.

Одночасно, важливо враховувати соціальний аспект системи управління підприємством. Цю систему можна розглядати як впорядковану множину взаємодій індивідів та груп, що утворюють цілісність. Оскільки управління здебільшого орієнтовано на персонал, то професійні, соціально-психологічні та духовні аспекти діяльності людей формують соціальну орієнтацію системи управління підприємством.

Метою системи управління є формування керованої роботи підприємства шляхом створення і реалізації сукупності управлінських впливів для успішного функціонування об'єкта управління в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Суб'єкт управління – це структурно визначені об'єднання людей і керівників на персональному рівні, які здійснюють управлінську діяльність і мають для цього повноваження.

Об'єкт управління – це окремі люди або групи людей, на яких спрямовані організовані, систематичні, планомірні дії суб'єкта управління.

Систему управління можна розглядати як сукупність двох підсистем: керованої і керуючої.

Ефективну систему управління будують на основі наступних принципів: ієрархічності – розподіл по вертикалі функцій управління; комплексності – врахування всіх взаємодій, взаємовпливів та взаємозв'язків між елементами системи; економічності – система має затрачати мінімум ресурсів при досягненні максимальної ефективності; оперативності – прийняття управлінських рішень своєчасно і відповідно до змін та тенденцій зовнішнього середовища; оптимальності – збалансованість і узгодженість управлінських функцій без дублювання; науковості – формування заходів на основі науково обґрунтованих фактів та сучасних досягнень; автономності – кожному елементу системи управління забезпечується раціональна автономія роботи; прозорості та чіткості – дотримання концептуальної єдності елементів системи; гнучкості (адаптивності) – здатність системи

адаптуватися до змінних умов функціонування; безперервності – орієнтація роботи підприємства на довготривале та безперебійне функціонування.

Принципи побудови системи управління підприємством мають застосовуватися у взаємодії між собою та в залежності від умов функціонування.

Важливими характеристиками системи управління є її структура, розмір і складність. Структура управління – це упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Організаційна структура апарату управління – це форма поділу праці з управління організацією.

Кожен підрозділ і штатна одиниця на підприємстві створюються для виконання визначеного набору функцій управління або робіт, наділяються певними правами по розподілу ресурсів і несуть відповідальність за виконання закріплених за підрозділом функцій. Організаційна структура регулює розподіл завдань по підрозділах, залежно від їх компетентності у вирішенні певних проблем, та узгоджує загальну взаємодію цих елементів.

В рамках організаційних структур протікає весь управлінський процес, а також рух потоків інформації, в якому беруть участь керівники всіх рівнів.

Основними аспектами системи управління підприємством, які нами виділено є:

1. Розмір та складність системи. Розмір системи: визначається кількістю її елементів і зв'язків між ними. Складність системи: характеризується різноманітністю, неоднорідністю властивостей елементів і особливостями зв'язків між ними.

2. Особливості управлінського процесу. Необхідність створення завершеної системи: самодостатньої та функціонуючої. Цілеспрямований вплив: забезпечення досягнення упорядкованості відносин і зв'язків для виконання поставлених завдань. Суб'єкт та об'єкт управління: наявність безпосередніх учасників управління. Інформація: головна сполучна ланка між учасниками управління. Ієрархія: наявність ієрархічної структури (елементи,

підсистеми, системи, області, регіони). Форми підпорядкування: використання різних прийомів, форм, способів, методів і засобів управління.

3. Основні функції управління. Планування: визначення цілей, засобів і методів їх досягнення. Включає прогнозування напрямків розвитку та стратегічне планування, оцінку сильних і слабких сторін підприємства та зовнішнього середовища. Організація: формування структури підприємства та забезпечення його необхідними ресурсами (персонал, засоби виробництва, грошові кошти, матеріали). Мотивація: спонукання людей до діяльності для досягнення цілей підприємства, матеріальне і моральне стимулювання, створення сприятливих умов для прояву здібностей і професійного зростання. Контроль: оцінка та аналіз ефективності роботи, коригування дій для досягнення цілей. Включає встановлення стандартів, вимірювання результатів, порівняння їх з плановими і перегляд цілей при необхідності.

4. Принципи побудови системи управління. Ієрархічність: розподіл функцій управління по вертикалі. Комплексність: врахування всіх взаємодій, взаємовпливів та взаємозв'язків між елементами системи. Економічність: мінімізація ресурсів при досягненні максимальної ефективності. Оперативність: своєчасне прийняття управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Оптимальність: збалансованість і узгодженість управлінських функцій без дублювання. Науковість: основа науково обґрунтованих фактів та сучасних досягнень. Автономність: забезпечення раціональної автономії роботи кожного елемента системи. Прозорість та чіткість: дотримання концептуальної єдності елементів системи. Гнучкість (адаптивність): здатність адаптуватися до зміни умов функціонування. Безперервність: орієнтація на довготривале та безперебійне функціонування підприємства.

5. Характеристики та структура системи управління. Структура управління: упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Організаційна структура апарату управління: форма поділу праці по

управлінню організацією, розподіл завдань по підрозділах залежно від їх компетентності.

6. Функції управлінського процесу. Ієрархія: чітка структура управління з вертикальним розподілом функцій. Інформація: забезпечення доступу до інформації для прийняття управлінських рішень. Взаємодія: узгодження дій всіх структурних елементів для досягнення спільних цілей.

7. Базові складові системи управління. Інформаційна підтримка: забезпечення процесів розробки та реалізації рішень. Типові бізнес-процедури: набір процедур для вирішення поставлених завдань. Система мотивації: механізми стимулювання персоналу.

8. Вдосконалення системи управління. Економічна ефективність: оптимізація використання ресурсів. Організаційна ефективність: підвищення злагодженості та координації дій. Психологічна ефективність: врахування мотивації та задоволення потреб працівників.

Розглядаючи більш розширений набір елементів, які входять в систему управління підприємством, можна виділити чотири підсистеми: методологія, структура, процес і техніка управління (рис. 1.1) [1, с.251].



Рис. 1.1. - Складові системи управління підприємством

Система управління підприємством є складною сукупністю процесів і явищ, вдосконалення якої залежить від методики та часу проведення, інтуїції та професійної підготовки керівника.

Складові системи управління підприємством відображаються через певні характеристики (табл. 1.1) [2].

Таблиця 1.1.

Характеристики компонентів системи управління підприємством.

Компоненти системи управління	Характеристики компонентів системи управління
Управлінські кадри	<ul style="list-style-type: none"> - необхідна кількість керівників; - наявність у керівників відповідного рівня кваліфікації; - відповідність професійної підготовки кадрів посаді, що займають; - швидка адаптація персоналу до змін; - творчий підхід до виконання завдань; - готовність йти на обгрунтований ризик.
Методи управління	<ul style="list-style-type: none"> - рівень впливу керівників на інтереси працівників; - відповідність меті та визначеним цілям підприємства; - вплив на остаточні результати діяльності;
Структурно-функціональне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - склад функцій управління, їх оптимальний розподіл; - відокремленість функцій управління у кожному підрозділі; - ступінь жорсткості і гнучкості розподілу функцій; - налагодженість міжфункціональних зв'язків;
Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - наявність, достовірність та повнота необхідної для роботи підприємства, інформації; - своєчасність отримання інформації; - відповідність інформації проблемі, що виникає;
Техніка і технологія управління	<ul style="list-style-type: none"> - ступінь забезпеченості організаційною та комп'ютерною технікою; - наявність технічної документації з управління; - рівень комп'ютеризації управлінської

діяльності.

Структура управління охоплює функціональну та організаційну складові, схеми організаційних відносин, конкретні схеми взаємодії між вищими органами управління та структуру персоналу. Технічне забезпечення управління включає комп'ютерну та організаційну техніку, мережі зв'язку (внутрішні та зовнішні, включаючи Інтернет) та систему документообігу.

Методологія та процес управління складають управлінську діяльність, тоді як структура і технічне забезпечення формують механізм управління. Стан елементів системи управління підприємством безпосередньо впливає на загальну ефективність його функціонування.

Гармонійна взаємодія всіх визначених компонентів забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством.

1.2. Методика формування організаційного механізму управління підприємством

Організаційний механізм господарювання включає правила, організаційно-правові норми та стандарти, які визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність управлінських органів і працівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл завдань між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Таким чином, організаційний механізм охоплює організацію структури керівної системи (статика) і організацію процесу функціонування керованої системи (динаміка) [3].

Особливістю організаційного механізму є те, що він завжди передбачає взаємодію груп людей, які вступають у формальні та неформальні відносини [4]. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення цілей організації, що є позитивним аспектом, або ж на спротив різним змінам, які завжди

супроводжують нововведення, що часто спостерігається у трудових колективах і є негативним моментом.

Основні принципи функціонування організаційного механізму управління, що впливають на ефективність діяльності машинобудівного підприємства, включають: керованість, плановість, адекватність, неперервність розвитку, міжсистемну та внутрішньосистемну сумісність, відповідність механізму управління можливостям системи [5].

Важливою характеристикою організаційного механізму є його соціальний аспект, який полягає у створенні необхідних передумов для працівників різних рівнів. Це дозволяє їм, працюючи на підприємстві, моделювати майбутнє свого підприємства, розвивати його, активно брати участь у всіх виробничих процесах та отримувати від цього свої дивіденди. Організаційний механізм зазвичай складається зі статичних та динамічних блоків (рис.1.2). До статичних блоків належать **правовий і мотиваційний**, оскільки вони забезпечують роботу механізму.

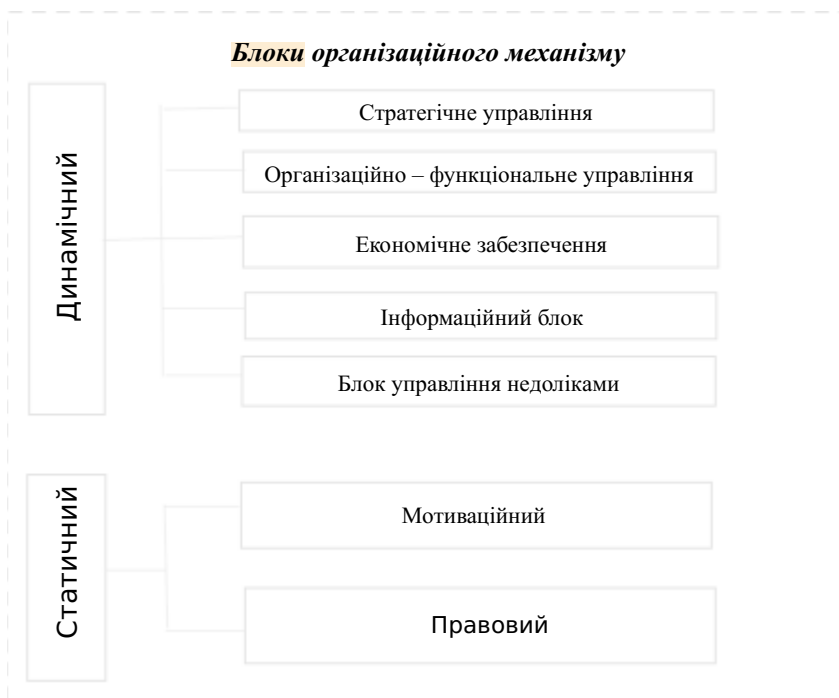


Рис. 1.2 - Функціональні блоки організаційного механізму підприємства

Мотиваційний блок забезпечує механізм зацікавленості працівників у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів діяльності підприємства [6]. Мотивація включає всю сукупність чинників, механізмів і процесів, які викликають у людей прагнення до досягнення важливих цілей, передбачають активність у мінливому середовищі та вимагають ситуативної реакції. У процесі ситуативного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату. Отже, мотиваційний блок слід розглядати як впорядковану сукупність мотивів досягнення конкурентоспроможності підприємства [7].

Формування організаційного механізму управління чинниками ефективності телекомунікаційного виробничого підприємства сприяє отриманню синергічного ефекту для всього підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок і взаємодію його підрозділів та різних напрямків діяльності. Організаційний механізм управління ефективністю телекомунікаційного виробничого підприємства є інструментом, правильне використання якого розширює вузькі міжфункціональні канали підприємства та дозволяє формувати і розвивати його конкурентоспроможний потенціал.

Цей механізм забезпечує взаємозв'язок і взаємодію між усіма підрозділами підприємства та різними напрямками його діяльності. У результаті успішної роботи всіх складових механізму та функціональних підрозділів очікується отримання синергічного ефекту.

Однак, перешкодами до формування ефективного організаційного механізму можуть стати розбалансовані зв'язки між наукою і технікою, що негативно впливають на відносини між функціональними підсистемами. Іншою перешкодою може стати втрата гнучкості у відносинах між управліннями через високий рівень формалізації. Це може призвести до труднощів з передачею інформації, що уповільнює швидкість прийняття

рішень. Неузгодженість відносин між різними функціональними службами знижує темпи роботи і негативно впливає на результати.

Удосконалення організаційного механізму управління на підприємстві - це безперервний процес раціоналізації господарської діяльності, на який впливають різноманітні фактори:

- науково-технічний прогрес і науково-технічний рівень виробництва та продукції;

- структура господарської системи і рівень організації виробництва та праці;

- господарський механізм і рівень організації управління;

- соціальні умови і рівень використання людського фактора;

- природні умови і рівень раціонального природокористування.

До самостійних факторів підвищення економічної ефективності відносять: зовнішньоекономічні, соціальні та природні умови.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища відіграють важливу роль у розробці організаційного механізму управління на підприємстві, оскільки вони безпосередньо впливають на процес виробництва, використання оборотних коштів, організаційну структуру та розвиток підприємства в цілому. Після аналізу цих чинників, запропонованих науковцями, ми дійшли висновку, що удосконалення існуючих чинників має відбуватися з урахуванням особливостей стратегічного управління.

Відповідно, нами був розроблений комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Нині спостерігається тенденція зміни пріоритетів споживачів від суто цінових факторів до підвищених вимог до якості продукції та послуг. Водночас організаційні структури багатьох вітчизняних промислових підприємств не завжди дозволяють адаптуватися до змін у бізнес-процесах, що викликаються необхідністю врахування запитів споживачів.

Також слід зазначити, що системи мотивації персоналу телекомунікаційних виробничих підприємств не завжди орієнтовані на

реалізацію обраної стратегії розвитку, що може призводити до скорочення виробничого персоналу та збільшення потреби у кваліфікованих кадрах [8, 9].

Формування і підтримка гнучкості профілю телекомунікаційного підприємства зводиться до постійного вивчення динаміки суспільних потреб та приведення ресурсів підприємства у відповідність до цих потреб, що є важливою передумовою ефективного його функціонування. На ефективність функціонування організаційного механізму управління підприємства впливають різноманітні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Науковці пропонують поділ цих факторів на загальні та специфічні [7, с. 76]. Загальні фактори включають зовнішні та внутрішні, тоді як специфічні залежать від виду діяльності, галузі застосування та процесу виробництва [10].

Розвиток і процвітання підприємства залежать від правильного визначення кінцевої мети та знаходження відповідних засобів для досягнення цієї мети. Підприємство не може керувати факторами зовнішнього середовища, але має враховувати можливі зміни та вчасно адаптуватися до них. Водночас підприємство здатне керувати внутрішніми факторами, такими як організація та використання оборотних коштів, обсяг виробленої продукції, контроль за величиною оборотних коштів та тривалість виробничого процесу.

Організаційний механізм управління ефективністю дозволяє виділити завдання, які повинні вирішуватися для підтримання необхідного рівня гнучкості підприємства. До таких завдань належать управління перспективним розвитком продукції, технічних ресурсів, кадрового потенціалу та інформаційних технологій [6].

Успіх та процвітання підприємства залежить від двох ключових умов: правильного визначення кінцевої мети та знаходження відповідних засобів для досягнення цієї мети. На основі розробленої нами класифікації та досліджень науковців щодо факторів впливу можна стверджувати, що

підприємство не здатне контролювати зовнішні фактори, проте воно повинно враховувати можливі зміни та своєчасно адаптуватися до них.

Водночас підприємство може ефективно керувати внутрішніми факторами, до яких належать: організація, використання, спрямування та розподіл оборотних коштів; обсяг виробленої та реалізованої продукції; контроль за величиною оборотних коштів; тривалість виробничого процесу[11].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється з метою виявлення його сильних та слабких сторін. В рамках цього аналізу розглядаються різні напрямки діяльності, включаючи фінансову діяльність, виробничі процеси та їх ефективність, конкурентоспроможність, кадрову політику, репутацію та інші аспекти. Хоча оцінка окремих складових дозволяє досягти певних цілей аналізу внутрішнього середовища, вона не забезпечує комплексної оцінки всього підприємства та рівня його розвитку [12,13].

З цією метою була розроблена методика оцінки рівня розвитку підприємства, яка включає такі підрівні:

1. Рівень економічного розвитку підприємства – охоплює результативність та ефективність діяльності організації, конкурентоздатність, ефективність використання трудових та фінансових ресурсів.

2. Рівень технічного та технологічного розвитку підприємства – включає прогресивність технології обладнання, активність інвестиційної політики, ефективність використання основних фондів та ступінь інноваційності продукту.

3. Рівень корпоративної культури підприємства – характеризує взаємовідносини у колективі та стиль управління персоналом.

4. Організаційно-управлінський рівень розвитку підприємства – відображає технологічність організаційно-управлінського процесу та стан організаційної структури підприємства.

Ця методика не лише забезпечує інтегральну оцінку рівня розвитку підприємства, але також дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони в процесі аналізу внутрішнього середовища.

По завершенню аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища формується SWOT-аналіз, який є зведеним аналізом цих середовищ. Він представляє чотирипольову матрицю, що відображає сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, виявлені під час аналізу зовнішнього середовища. На основі цієї матриці формуються різні варіанти дій, які враховують поєднання різних факторів [14].

Результати SWOT-аналізу використовуються для розробки заходів, спрямованих на досягнення можливостей та запобігання загрозам шляхом використання сильних сторін і зменшення слабких [15]. Ці заходи піддаються оцінці експертів для визначення їх ефективності в досягненні цілей і розвитку підприємства. Вибрані заходи враховуються при визначенні стратегії підприємства.

1.3. Огляд сучасних методів планування та організації на підприємстві

Процес прогнозування фінансового стану підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні ефективних форм господарювання на вітчизняних підприємствах. Цей процес включає відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, які впливають на прийняття інвестиційних та фінансових рішень. Формування цивілізованих ринкових відносин в Україні характеризується підвищеним впливом таких факторів, як інтенсивна конкурентна боротьба, технологічні зміни та постійне вдосконалення методів обробки економічної інформації. Середовище, в якому функціонують українські підприємства, також відзначається безперервними нововведеннями в податковому законодавстві, змінами процентних ставок та валютних курсів, різкими коливаннями цін на ресурси та відносно високими темпами інфляції [16].

У наукових джерелах питання сутності прогнозування фінансового стану підприємства фактично не розглядається, тому були окремо вивчені роботи, присвячені економічному прогнозуванню (В.І. Борисевич, Л.П. Владимірова, С.В. Глівенко, Б.А. Ерзікян, В.Г. Золотогоров, Т.Ф. Кондратьєва, В.І. Науменко, Б.Я. Панасюк, Г.В. Прісенко, В.І. Романекно, Е.І. Равікович, М.О. Соколов, Ю.Н. Тронін, Е.А. Черний, Р.Т. Юлдашев), та роботи, які досліджують фінансовий стан підприємства (В.Г. Артеменко, І.Т. Балабанов, О.М. Бандрука, М.В. Беллендер, Т.Б. Бердникова, А.В. Каліна, В.В. Ковальов, М.І. Конєва, А.Б. Крутік, В.О. Мец, Г.В. Савіцька, В.А. Ященко).

У науковій літературі існує багато різних точок зору на сутність прогнозування на мікрорівні. Деякі автори розглядають прогнозування на рівні підприємства лише з точки зору розробки бізнес-планів, що звужує рамки прогнозування, оскільки бізнес-планування є лише однією зі складових прогнозування. Інші науковці ототожнюють поняття прогнозування і планування, що є неприпустимим, оскільки це два абсолютно різних процеси, хоча між ними і існує певний взаємозв'язок. Деякі джерела стверджують, що "планування як вид діяльності набагато ширше ніж прогнозування, оскільки останнє має справу лише з імовірними подіями і результатами". Важко погодитися з цією думкою, оскільки прогнозування є основою планування, і планування не може бути ширше за прогнозування.

А.М. Подєрьогін під прогнозуванням фінансового стану розуміє передбачення обсягу та розміщення фінансових ресурсів підприємства на певний термін у майбутньому шляхом вивчення динаміки розвитку підприємства як суб'єкта господарської діяльності [17, с. 324].

На думку Н.В. Кузюди, прогнозування фінансового стану є спеціально науково обґрунтованим дослідженням, предметом якого виступають перспективи розвитку явищ (аналітичні показники, коефіцієнти тощо) [18].

Найбільш повно трактує прогнозування фінансового стану підприємства О.Ю. Клементьєва, яка розглядає його як розробку системи

науково обґрунтованих імовірнісних припущень про базові й альтернативні структурні зміни в активах та пасивах підприємства, обумовлених ефективністю використання капіталу.

Важливість прогнозування фінансового стану полягає в кількох ключових аспектах. По-перше, воно дозволяє здійснювати розрахунки різних варіантів розвитку подій і порівнювати очікувані результати для вибору найкращого варіанту. По-друге, прогнозування допомагає:

- виявити можливі фінансові проблеми, що можуть виникнути у підприємства в перспективі;
- оцінити фінансовий стан підприємства в майбутньому під впливом різних факторів;
- визначити можливі перспективні джерела фінансування діяльності підприємства з метою його розширення, подальшого виживання, або боротьби з неплатоспроможністю;
- визначити найбільш прийнятну структуру капіталу підприємства.

Сьогодні значна увага приділяється прогнозуванню на макрорівні, тому є гостра потреба в розробці методологічних основ для прогнозування на мікрорівні. Однією зі складових такого прогнозування є прогнозування фінансового стану підприємства, яке у вітчизняній науці майже не досліджено. Це вимагає особливої уваги до економічного змісту цього процесу. Для визначення поняття прогнозування фінансового стану підприємства необхідний окремий аналіз суті прогнозування та фінансового стану підприємства з подальшим їх синтезом.

Прогнозування – це особлива форма наукового передбачення, яка має дві площини конкретизації: передбачаючу (дескриптивну, описову) і передвказівну (прескриптивну, приписову), яка реалізується через планування і належить до категорії управління. Прогноз – це опис можливих або бажаних перспектив, станів, рішень проблем майбутнього. Передвказання ж є вирішенням цих проблем, яке передбачає використання інформації про майбутнє в цілеспрямованій діяльності.

Отже, прогнозування має два аспекти: теоретико-пізнавальний і управлінський, пов'язаний з можливістю ухвалення управлінських рішень на основі знання про майбутнє. Хоча прогнозування і споріднене з плануванням, воно має більш загальний інформаційний характер. Функція планування полягає в організації цілісного функціонування певного явища чи об'єкта, тоді як функція прогнозування – у зниженні невизначеності майбутнього шляхом розрахунку ймовірних меж розвитку подій на основі минулих чи теперішніх поведінкових залежностей.

Причинно-наслідковий характер прогнозування проявляється в ідентифікації конкретної економічної ситуації, у якій можуть досягатися намічені планом цілі, та у виявленні наслідків управлінських рішень (або їх відсутності).

Зважаючи на сутність прогнозування і планування, необхідно провести категоріальний аналіз цих понять. Відмінності між прогнозом і планом дозволяють краще зрозуміти їхню роль у забезпеченні ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Відмінність категорії прогнозування від планування

Критерій	Прогноз	План
Задачі	передбачення перспектив зміни різних факторів, що впливають на діяльність підприємства	реалізація на практиці раніше розроблених прогнозів
Функції	аналіз і оцінка тенденцій зміни процесів і явищ для виявлення альтернатив розвитку об'єкту на перспективу	визначення конкретних шляхів для досягнення певного стану об'єкту в перспективі
Самостійність	більш незалежне поняття, ніж планування, але через останнє реалізується управлінський аспект прогнозування	розробляється незалежно від прогнозування, але адекватність плану обумовлена розробкою прогнозу
Об'єкт	об'єктом може виступати будь-яке явище або процес	не всі об'єкти прогнозування підлягають плануванню (наприклад, погода, демографічна ситуація)
Альтернативність	може бути поліваріантним	більш властива моноваріантність
Логіка	припущення (думка) про стан	система рекомендацій, які

	об'єкту в майбутньому може бути істинним або помилковим	можуть бути прийнятними або неприйнятними для досягнення цілей
Терміни	коригуються залежно від цілей прогнозування	чітко визначені

Сучасні умови розвитку ринкових відносин вимагають від керівництва вміння не тільки оцінювати поточний фінансово-економічний стан, але й прогнозувати його майбутні зміни з урахуванням всіх можливих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Оскільки прогнозування може відбуватися на основі певних сценаріїв розвитку подій (табл. 1.3), результати прогнозування можуть бути різноманітними.

Таблиця 1.3

Види розвитку подій при прогнозуванні

Назва події	Характеристика події
Оптимістичний сценарій	Передбачає виконання всіх умов прогнозування, закладених фінансовим менеджером.
Реалістичний сценарій	Передбачає виконання лише частини найбільш можливих для реалізації умов прогнозування, закладених фінансовим менеджером.
Песимістичний сценарій	Показує, що буде з підприємством, якщо існуючі тенденції не змінювати

Мета прогнозування полягає в створенні інформаційної бази для вибору оптимального шляху розвитку в майбутньому. Воно не лише виявляє об'єктивні тенденції (як позитивні, так і негативні) процесу розвитку для визначення майбутнього стану, але й надає інформацію для розробки заходів щодо прийняття управлінських рішень, спрямованих на виникнення бажаних тенденцій.

Таким чином, прогнозування сприяє не тільки оцінці потенційних змін, але й активному впливу на них, дозволяючи підприємству ефективно планувати свою діяльність і адаптуватися до змінного середовища.

Отже, до завдань прогнозування входить не лише оцінка очікуваних результатів розвитку економічної системи на підставі виявлення тенденцій, але й визначення перспективних, довгострокових цілей розвитку і шляхів досягнення такої мети в часі.

Головним завданням прогнозування на завершальних етапах фінансового аналізу можна вважати зниження тієї ймовірної невизначеності, яка пов'язана з прийняттям економічно важливих управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє. За такого підходу фінансовий аналіз може використовуватись для обґрунтування як короткострокових, так і довгострокових управлінських рішень; як спосіб оцінки якості управління; як метод прогнозування майбутніх фінансових результатів та ін.

Серед головних функцій прогнозування в системі стратегічного управління варто виділити:

- визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування;
- всебічну оцінку різних видів наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу: соціальних, економічних, наукових, технічних, екологічних;
- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення впливу загроз кожного з варіантів розвитку подій;
- ретельну оцінку потенційних витрат і ресурсів на впровадження розроблених заходів.

Прогнозування фінансового стану підприємства виконується шляхом оцінки відповідних фінансових звітів, складених на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні. Цей процес включає в себе декілька загальних складових:

1. Прогнозування доходів (виручки) від реалізації продукції.

2. Прогнозування звіту про фінансові результати, що відображає суму нерозподіленого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства і може бути спрямований у виробництво.

3. Коригування власного капіталу на величину «доповнення до нерозподіленого прибутку».

4. Розрахунок показника «додатково необхідні фонди» та їх розподіл за статтями балансу.

Важливим моментом розробки прогнозу фінансового стану є правильний вибір методів та прийомів.

Рівняння регресії використовується для встановлення зв'язку між залежною змінною (результативним показником) і однією чи декількома незалежними змінними (факторами), які впливають на цей результативний показник. Найпоширенішими типами економетричних моделей є одно - або багатофакторні регресійні моделі.

В однофакторних регресійних моделях зв'язок між результативним показником і фактором (або факторами) описується одним рівнянням:

$$y = a_0 + a_1 \times x \quad (1.1)$$

Типовим прикладом однофакторної моделі є лінійна функція з однією змінною:

$$P_a = a_0 + a_1 \times K_{об} \quad (1.2),$$

де P_a – рентабельність активів;

$K_{об}$ – коефіцієнт оборотності оборотних активів;

a_0, a_1 – коефіцієнти моделі.

Ця модель дозволяє визначити, як рентабельність активів змінюється відносно швидкості оборотності оборотних активів на промисловому підприємстві, оцінити силу цієї залежності та визначити її тип.

Однофакторні моделі можуть відображати не лише лінійні залежності, але й мати експоненціальний, логарифмічний, гіперболічний, параболічний, тригонометричний та інші характери. Багатофакторні моделі, у свою чергу,

представляють більш складні зв'язки, відображаючи залежність результативного показника від кількох факторів одночасно:

$$y = a_0 + a_1 \times x_1 + a_2 + a_1 \times x_2 + \dots + a_n \times x_n \quad (1.3)$$

де $x_1 - x_n$ – фактори, що впливають на результативну ознаку;

$a_1 - a_n$ – коефіцієнти при факторах;

a_0 – вільний коефіцієнт рівняння.

На практиці часто використовуються системи економетричних моделей, які дозволяють більш повно описати економічну систему на основі різноманітних ендогенних та екзогенних змінних:

$$y_1 = a_{10} + a_{11} \times x_1 + a_{12} \times x_2 + \dots + a_{1n} \times x_n \quad (1.4)$$

$$y_2 = a_{20} + a_{21} \times x_1 + a_{22} \times x_2 + \dots + a_{2n} \times x_n, \quad (1.5)$$

$$y_n = a_{n0} + a_{n1} \times x_1 + a_{n2} \times x_2 + \dots + a_{nn} \times x_n, \quad (1.6)$$

для знаходження параметрів такої системи використовують методи математичного програмування.

Рекурсивні системи, у практиці, спрощують складні економічні взаємозв'язки. Це досягається через послідовний вибір ендогенних показників, які залежать від екзогенних показників. Починаючи з першого показника, позначеного як y_1 , вибирають наступний ендогенний показник, який залежить від зовнішніх факторів та попередніх ендогенних показників y_1 , і так далі. У результаті кожен наступний показник залежить від зовнішніх факторів та попередніх внутрішніх показників. Це і є рекурсивні системи, в яких параметри першого рівняння визначаються за допомогою методу найменших квадратів, і отримані значення використовуються в другому рівнянні, де також використовується метод найменших квадратів, і так далі.

Метод часових рядів (рядів динаміки) використовує послідовно розташовані у хронологічному порядку значення певного показника, який відображає зміну досліджуваного явища або процесу. Такі ряди можна використовувати для побудови різних моделей соціально-економічних

систем. Моделі часових рядів включають тренд, циклічну та сезонну компоненти і зазвичай представляють собою:

$$y_t = X_t + s_t + C_t + \varepsilon \text{ при } t=1, \dots, n. \quad (1.7)$$

Тренд часового ряду відображає нециклічну складову, що плавно змінюється та описує вплив довготривалих факторів, що проявляються поступово. Сезонна компонента визначає поведінку показника, яка піддається сезонним коливанням. Циклічна компонента розташовується між закономірною та випадковою поведінкою показників часового ряду. Це зміни, які з одного боку є плавними, але достатньо помітні, щоб не бути випадковими, але не можуть бути віднесені до тренду або періодичної (циклічної) компоненти.

Ряди динаміки можуть бути дискретними або безперервними. У економічних дослідженнях частіше використовуються дискретні ряди. При формуванні ряду динаміки необхідно дотримуватися таких умов: всі дані повинні бути зіставлені, однорідні та вилучені випадкові відхилення, зумовлені різними факторами.

Балансовий метод включає розробку балансів, які характеризують ресурси по їх надходженню та розподілу. Система балансів, використовуваних у прогнозуванні промислового підприємства, включає матеріальні, трудові та фінансові баланси, з фінансовими балансами використовується для прогнозування фінансового стану.

Методи експертних оцінок передбачають опитування експертів та подальшу обробку отриманих результатів. Ці методи включають у себе метод Дельфі, метод комісії, метод віднесеної оцінки, метод прогнозованого графа. Кожен з цих методів передбачає певні етапи, такі як створення робочих груп, уточнення основних напрямів, забезпечення незалежності суджень експертів та обробку отриманих результатів.

Основна мета цього методу - узгодження точок зору експертів з певних напрямів розвитку зовнішньої чи внутрішньої політики, а також політичної ситуації. Цей підхід передбачає чотири основні етапи:

1. Створення робочих груп для проведення опитувань, обробки матеріалів та аналізу результатів колективної експертної оцінки.

2. Уточнення основних напрямків розвитку політичних та економічних процесів та подій; визначення мети та засобів досягнення цієї мети; розробка питань для експертів.

3. Забезпечення адекватного розуміння питань та незалежності суджень експертів (запобігання тиску впливу провідної думки).

4. Обробка матеріалів експертної оцінки; синтез прогнозних гіпотез та варіантів розвитку подій.

Ефективність прогнозування фінансового стану підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки послідовно виконуються всі ці етапи.

Таблиця 1.4

Перелік етапів прогнозування фінансового стану підприємства

Етап	Сутність етапу
1 етап Постановка мети прогнозування	Метою прогнозування, як правило, виступає оцінка перспективного фінансового стану суб'єкту господарювання
2 етап Вибір об'єкта, стан якого підлягає перспективній оцінці	Об'єктом прогнозування виступає фінансовий стан аналізованих підприємств, який характеризується величиною комплексної бальної оцінки
3 етап Оцінка інформаційного забезпечення прогнозування	Інформаційне забезпечення представлене аналітичними показниками і коефіцієнтами, сформованими на базі даних, відображених у фінансовій звітності
4 етап Розгляд і вибір методу прогнозування	Метод прогнозування – набір прийомів і процедур, що використовуються для перспективного прогнозування основних параметрів фінансового стану підприємства
5 етап Побудова прогнозних моделей	Модель об'єкта прогнозування, дослідження якої дає змогу отримати інформацію про можливий стан об'єкта в майбутньому
6 етап Практична реалізація отриманих результатів	Прийняття управлінських рішень, розробка заходів щодо покращення ситуації на досліджуваному підприємстві.

Процес складання прогнозних фінансових звітів, заснованих на стандартах бухгалтерського обліку в Україні, починається з аналізу відповідних звітів за попередній рік (або кілька років) і складається з кількох загальних етапів.

На першому етапі проводиться прогнозування доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Це ключова операція, яка визначає підготовку всіх інших прогнозних фінансових звітів, оскільки обсяг реалізації є основою для розрахунку показників звіту про фінансові результати та балансу.

Другим етапом є підготовка прогнозного звіту про фінансові результати, який включає розрахунок суми нерозподіленого прибутку. Це важливо, оскільки ця сума може бути використана для реінвестування в виробництво або покриття майбутніх фінансових потреб.

На кожній статті звіту про фінансові результати проводиться корекція відповідно до прогнозу, що базується на методі процента від продажу або незалежних факторах. Важливо бути обережним при прогнозуванні обсягу продажу, оскільки надто оптимістичні прогнози можуть призвести до неоексплуатації устаткування та оборотного капіталу.

Прогнозні фінансові звіти, такі як звіт про фінансові результати та звіт про грошові потоки, є стратегічними планами для всього підприємства. Прогнозний бухгалтерський баланс відображає загальний вплив передбачуваних управлінських рішень на фінансовий стан підприємства.

Прогнозування фінансового стану підприємства в Україні зустрічає низку викликів через такі фактори:

- нестабільність фіскальної політики держави;
- неусталена загальноекономічна ситуація в Україні та на міжнародному ринку;
- відсутність чіткості визначення потреб підприємства у власних та залучених ресурсах;
- неясні стратегічні цілі підприємства;

- низький рівень розвитку інформаційних технологій;
- застарілі методи оперативного планування;
- недосвідченість у постановці цілей, плануванні та ресурсного забезпеченні;
- недоліки у системі управлінського обліку;
- нестача кваліфікованих кадрів з досвідом прогнозування за сучасними методами.

При прогнозуванні фінансових результатів підприємства слід керуватися такими рекомендаціями:

- аналізувати всі можливі сценарії розвитку подій, а не лише найбільш ймовірні;
- враховувати інформацію про минулі результати діяльності підприємства для підвищення точності прогнозу;
- враховувати ймовірні майбутні зміни у зовнішньому середовищі, такі як інфляція, зміни в законодавстві, дії конкурентів тощо;
- проводити перспективну фінансову діагностику для оцінки не лише кількісних показників, а й якісних аспектів.

Таким чином, прогнозування фінансового стану промислового підприємства є ключовим для подальшого розвитку та розширення його фінансово-господарської діяльності. На основі прогнозних показників рентабельності, платоспроможності, ліквідності, раціонального розміщення оборотних та необоротних активів можна сформулювати стратегію розвитку підприємства та коригувати короткострокові плани, змінюючи тактичні завдання та цілі. В умовах економічної нестабільності прогнозування допомагає уникнути втрат прибутку та зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що організаційний механізм господарювання включає правила, організаційні правові нормативи та стандарти, які визначають і регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність

органів управління і управлінських працівників, а також організацію їхньої діяльності. Він охоплює розподіл робіт між різними виконавцями, оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, а також матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Таким чином, організаційний механізм включає як організацію структури управляючої системи (статика), так і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміка).

Система управління підприємством складається зі структури управління, а також усіх можливих зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків між її структурними елементами та їх динамічної взаємодії, що дозволяє системі адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища і бути гнучкою. Узагальнюючи, структура системи управління підприємством включає чотири основні підсистеми: методологію, структуру, процес і техніку управління. Результати дослідження підтверджують, що прогнозування є необхідним елементом управління і однією з основних умов ефективного планування. Його значущість у системі управління підприємством визначається тим, що будь-якому рішенню повинні передувати аналіз ситуації та прогноз наслідків ухвалення чи неухвалення того чи іншого управлінського рішення.

Однак важливо пам'ятати, що прогнозування не може передбачити всі події в навколишньому середовищі підприємства зі стовідсотковою точністю та не гарантує відсутності певного ступеня ризику. Тому кожне підприємство має мати резерви та план виходу з кризової ситуації, навіть при дуже сприятливих прогнозах.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна організаційно-економічна оцінка підприємства

Дніпровська взуттєва фабрика «CATS TM», заснована 13 квітня 1994 року, з перших років своєї діяльності почала завойовувати довіру клієнтів. Підприємство спеціалізується на виробництві та продажу стильного та якісного взуття для чоловіків і жінок, яке відповідає сучасним модним тенденціям. Окрім взуття, асортимент фабрики включає великий вибір жіночих сумок різних стилів, кольорів і розмірів, виготовлених з лакованої і матової натуральної шкіри.

«CATS TM» є юридичною особою, має права та обов'язки і здійснює свою діяльність згідно зі Статутом і чинним законодавством. Основні види діяльності «CATS TM» згідно з КВЕД:

- 15.20. Виробництво взуття (основний);

- 47.72. Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах;

- 68.20. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Метою «CATS TM» є забезпечення українського ринку сучасним взуттям європейської якості. Щороку підприємство розвивається і вдосконалює як процес виробництва, так і якість своєї продукції. Наразі фабрика є однією з найбільших у Західній Україні та отримує високі оцінки від споживачів. Нові колекції є символом якості та модного дизайну. Модельєри «CATS TM» постійно досліджують потреби споживачів. Щорічно студія «CATS TM» представляє понад 400 моделей у різних кольорових гамах. Використовуючи нові технології, «CATS TM» виготовляє взуття з високоякісної імпоротної та вітчизняної шкіри на сучасному обладнанні провідних фірм Італії та Німеччини (ATOM, PFAFF, FORTUNA, TORIELLI, COMPART). Продукція фабрики реалізується майже по всій Україні (рис.2.1).

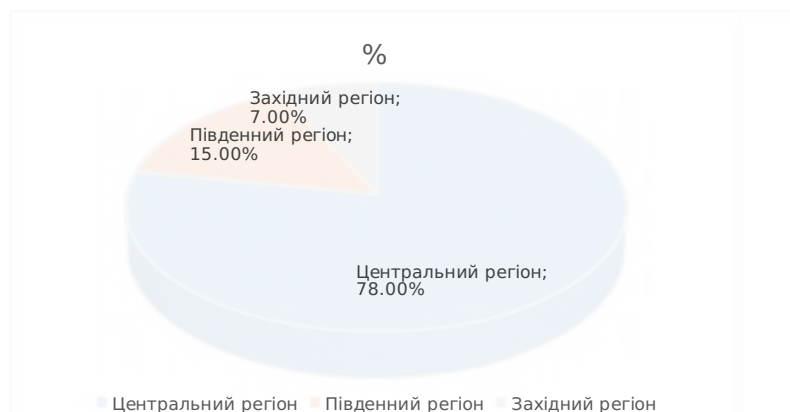


Рис. 2.1 - Структура попиту на продукцію «CATS TM» на ринку України за 2023 рік

Український ринок взуття, за різними оцінками, становить від 100 до 170 мільйонів пар, із середнім приростом у 10-12% на рік. За рівнем продажів взуття Україна поки що поступається європейським країнам. У середньому в Україні припадає 2,7 пари взуття на душу населення, тоді як у Західній Європі цей показник становить 6-8 пар. Однак сегмент споживачів, які купують 2-3 пари взуття на рік, в Україні постійно зростає і, за даними досліджень, становить понад 52%.

На ринку діє понад двадцять великих операторів (оптових постачальників і виробників з обсягом продажів понад 2 мільйони гривень на місяць) і більше 3500 дрібних. Основними конкурентами «CATS TM» на світовому ринку, які представляють українську взуттєву галузь, є:

- Belsta (м. Білгород-Дністровський, один з найбільших виробників домашнього взуття в Україні)
- Saman (м. Бровари, займається пошиттям стильного чоловічого та жіночого взуття, а також спеціалізованого спортивного взуття)
- InBlu (спільне українсько-італійське підприємство, що виготовляє взуття на базі Київської взуттєвої фабрики)

- KaDar (м. Луцьк, орієнтується на виробництво чоловічого взуття у форматі casual)

- Kreda (м. Хмельницький, спеціалізується на зимовому взутті на підошві з EVA)

- Krok (м. Житомир, один з найбільших виробників промислового взуття та взуття для військових)

- Litma (м. Хмельницький, має надзвичайно широкий асортимент гумового взуття)

- Olteya (м. Житомир, спеціалізується на виробництві жіночого шкіряного взуття).

На українському ринку взуттєву продукцію користуються попитом переважно великі торгові мережі. Відомих українських дизайнерів, що спеціалізуються на взутті, практично немає. Саме спеціалісти великих торгових мереж формують колекції, орієнтуючись на європейські та світові тенденції, підбираючи відповідні матеріали, кольорову гаму, форми носка, каблука, аксесуари тощо.

Місткість українського ринку взуття, за оцінками експертів, за стабільної економічної ситуації становить 120 - 140 мільйонів пар (виходячи з розрахунку 3 - 4 пари на одну людину в рік для населення країни у 40 мільйонів). У грошовому вираженні місткість ринку оцінюють у \$1,5 - 2 мільярди. При цьому частка ринку, яку потенційно можуть зайняти українські виробники взуття, становить \$0,9 - 1,3 мільярди.

Позиція «CATS TM» на ринку є стабільною. Незважаючи на високу конкуренцію в галузі, компанія постійно підвищує свою конкурентоспроможність. Асортимент постійно оновлюється новими моделями. Замовлення приймаються незалежно від сезону, а моделі постійно оновлюються. Виготовлення продукції здійснюється з використанням спеціальних матеріалів, стійких до несприятливих факторів експлуатації. Ці матеріали підбираються з урахуванням специфіки діяльності та підвищених вимог щодо захисту від несприятливих погодних умов.

Для оцінки стратегічного розвитку підприємства було проведено SWOT-аналіз, результати якого представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз «CATS TM»		
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий, але стабільний та фаховий штат організації 2. Персонал з досвідом роботи 3. Гнучка політика керівництва 4. Значна відносна частка ринку 5. Хороша якість продукції та помірна ціна 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока зношеність основних виробничих засобів 2. Неефективне використання ресурсів підприємства 3. Переважання ручної праці, невисока фондоозброєність 4. Низький ступінь готовності працівників до змін 5. Недостатньо високий прибуток
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення видів товарів 2. Нарощування основного та оборотного капіталу 3. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників 4. Проведення модернізації технологічного устаткування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення рівня конкуренції в галузі 2. Технологічне відставання 3. Економічна криза в державі 4. Погіршення репутації 5. Банкрутство

Слід враховувати, що SWOT-аналіз є інструментом оцінки. Він визначає загальний стан і не надає остаточної інформації для ухвалення управлінських рішень. Водночас SWOT-аналіз дозволяє систематизувати процес обробки наявної інформації, використовуючи власні міркування та оцінки.

На основі отриманих даних про сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози, для «CATS TM» було сформовано матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.2).

Отже, при ефективному управлінні та виборі оптимальної стратегії «CATS TM» відкриваються значні можливості для розвитку. Стратегія

розвитку компанії ГП «CATS TM» ґрунтується на загальноприйнятих принципах успішного економічного функціонування компанії, одним із них є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

		Сильні сторони	Слабкі сторони
Загрози/Можливості		Хороша якість продукції та помірна ціна	Застаріле обладнання та низька зацікавленість працівників в розвитку підприємства
	Розширення видів товарів та вихід на нові ринки	Можливість виробництва нових видів продукції та нарощення обсягів випуску	Модернізація устаткування та заохочення працівників (додаткова заробітна
	Зростання конкуренції, зниження репутації	Вдосконалення маркетингової політики	Залучення інвесторів

Рис. 2.2 - Матриця SWOT-аналізу для «CATS TM»

Компанія веде чесний та прозорий бізнес, сприяє формуванню лояльних відносин із суспільством та дбає про довкілля. Ця стратегія ґрунтується на розумінні того, що підприємство операційно діє в сучасному відкритому суспільстві, і гармонізація відносин з соціальним оточенням є запорукою успішної та стабільної роботи. КСВ є неодмінною складовою корпоративної системи управління бізнесом компанії. Отже, стратегія розвитку на основі КСВ є корпоративною стратегією компанії.

Щодо конкурентних стратегій, «CATS TM» приділяє однакову увагу:

1. Стратегії лідерства у витратах, що включає упровадження новітніх технологій автоматизованого управління та перерозподіл потужностей.
2. Стратегії диференціації, яка орієнтується на створення унікальної специфікації продукції (наприклад, за допомогою стимулювання збуту, реклами, унікальних акцій, соціальних заходів, та легендарних брендів).

3. Стратегії фокусування, що включає виділення окремого цільового ринкового сегменту (наприклад, молоді) та позиціонування бренду «CATS TM» через:

- розробку та виробництво конкурентоздатної продукції;
- турботу про споживача;
- справедливе задоволення потреб своїх працівників і власників;
- повагу до людини і суспільства, увагу до соціальної сфери;
- турботу про навколишнє середовище.

«CATS TM» працює не тільки на внутрішньому ринку, але і експортує взуття та його деталі, насамперед до країн-сусідів, таких як Румунія, Польща та Угорщина. Щодо обсягу експорту, «CATS TM» лідирує в Румунії, куди головним чином поставляються деталі взуття. Товарну структуру експорту «CATS TM» можна побачити на рисунку 2.3.

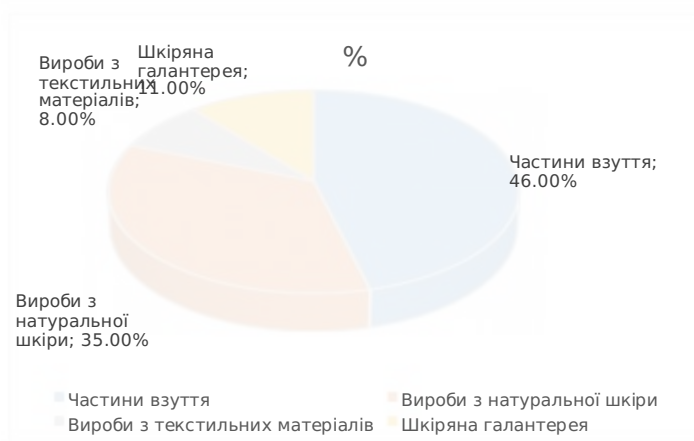


Рис. 2.3 - Товарна структура експорту «CATS TM»

Глибше проникнення на міжнародні ринки для «CATS TM» зустрічає перешкоди через кілька ключових причин:

1. Застаріле обладнання на підприємстві, що ускладнює конкурентоздатність та якість виробництва.

2. Зростаючі витрати на маркетинг при виході на світовий рівень, що вимагає значних інвестицій у просування продукції та будівництво міжнародного бренду.

3. Суттєва конкуренція від китайських та турецьких компаній, які часто мають великі масштаби виробництва та низькі витрати.

Крім того, особливу увагу потребує персонал «CATS TM», оскільки протягом 2020-2023 років на підприємстві працювало в середньому від 43 до 48 осіб (додаток А).

Дані таблиці додатку А підтверджують, що працівники «CATS TM» є кваліфікованими та мають значний досвід. Їх трудові досягнення та участь у процесах управління, удосконалення якості продукції, процесів та підходів, а також їхні ініціативи та творча діяльність активно визнаються та заохочуються на «CATS TM».

Система заохочення персоналу направлена на підтримання почуття задоволення серед працівників, що допомагає стимулювати їх до подальших успіхів та продуктивної роботи.

Для оцінки особливостей діяльності та управління підприємства необхідно провести аналіз його активів. Це включає необоротні і оборотні засоби суб'єкта господарювання, які необхідні для його функціонування у різних формах діяльності з метою отримання прибутку. Активи представляють собою ресурси, що контролюються підприємством, використання яких призводить до збільшення економічних вигод у майбутньому. До них відносяться всі наявні матеріальні цінності, нематеріальні активи та кошти, що належать підприємству на певну дату, а також їх розміщення та використання. Аналіз структури та динаміки активу балансу «CATS TM» представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміки активу балансу «CATS TM»
за 2020 – 2023 рр.**

Показники	Роки									
	2020		2021		2022			2023		
	тис. грн	тис. грн	+/- тис. грн	%	тис. грн	+/- тис. грн	%	тис. грн	+/- тис. грн	%
Основні засоби	1243	1460,2	217,2	117,5	1466	5,8	100,4	1275,2	-190,8	87
Запаси	384,9	764,6	379,7	198,6	1006,8	242,2	131,7	543,1	-463,7	53,9
Поточна ДТ заборгованість	1370	589,5	-780,5	43	464,2	-125,3	78,7	531,3	67,1	114,5
Гроші та їх еквівалент	293,9	968,8	674,9	329,6	1093,1	124,3	112,8	1551	457,9	141,9
Інші оборотні активи	1,3	1,5	0,2	115,4	0,6	-0,9	40	3,0	2,4	500
Всього	3293,1	3784,6	491,5	114,9	4030,7	246,1	106,5	3903,6	-127,1	96,8

Загальна вартість активів протягом 2020-2023 років мала тенденцію до збільшення. Тільки у 2023 році спостерігається незначне зменшення загальної вартості активів на 3,2%, оскільки 2022 рік був складним у зв'язку з початком війни для всіх суб'єктів бізнесу.

У структурі активів «CATS TM» переважають оборотні активи. Проте, при детальному аналізі окремих складових можна відзначити деякі тенденції:

Дебіторська заборгованість значно зменшилася у 2023 році порівняно з 2020 роком, що є позитивною тенденцією.

Обсяг запасів підприємства зростав до 2022 року, але у 2023 році відбулося їх зменшення, що, ймовірно, є наслідком впливу початку війни.

Ці динаміки вказують на те, що підприємство реагує на зміни у зовнішньому середовищі та вдається до оптимізації своєї діяльності з метою підтримки ефективності та стабільності у складних умовах.

2.2. Аналіз фінансового стану та результатів господарювання підприємства

Основним показником ефективності діяльності підприємства є чистий прибуток. Це та частина доходів підприємства, яка залишається в його розпорядженні (на розсуд власників) після покриття всіх витрат і сплати всіх обов'язкових податків та інших зборів. Так, у 2020 - 2023 роках підприємство «CATS TM» залишалося прибутковим, хоча чистий прибуток зазнавав значних коливань (Додаток Б).

За досліджуваний період найбільш прибутковим був 2021 рік, коли підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 505,9 тис. грн. Стрімке падіння чистого прибутку у 2022 році на 60,1% стало наслідком значного скорочення попиту через початок війни. Також варто відзначити значну частку інших витрат у структурі формування прибутку, які зросли на 58,2% у 2022 році та скоротилися майже вдвічі у 2023 році. Показник інших доходів протягом цих років залишався приблизно на одному рівні. Узагальнення результатів розрахунків і дослідження динаміки зміни показників фінансової стійкості «CATS TM» наведено в додатку В.

Параметричний аналіз фінансової стійкості «CATS TM» за 2020-2023 роки показав наступне: коефіцієнт фінансової незалежності підприємства протягом 2020-2023 років зростає, що є позитивним явищем, оскільки чим вище значення цього показника, тим вища фінансова стійкість підприємства. Граничне значення коефіцієнта фінансової незалежності становить більше 0,5, і для «CATS TM» за досліджуваний період цей коефіцієнт був більше 0,5.

Коефіцієнт фінансової залежності «CATS TM» за досліджуваний період знаходився в межах граничного значення і становив менше 2.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу протягом 2021-2023 років знаходився в межах граничного значення (менше 0,5). Позитивною вважається динаміка даного коефіцієнта, яка показувала тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу становив 0,19 у 2021 році, 0,21 у 2022 році та 0,20 у 2023 році, що перевищує нормативне значення, яке

становить більше 0,1. Позитивною є динаміка цього коефіцієнта, яка показує тенденцію до зростання.

Для оцінки кінцевих результатів діяльності «CATS TM» необхідно використовувати не лише абсолютні показники прибутку чи збитку, але й відносні показники. Рентабельність є відносним показником ефективності (прибутковості), який розраховується як співвідношення отриманого ефекту (доходу, прибутку) до витрат або використаних ресурсів.

Для аналізу рентабельності продукції та рентабельності діяльності досліджуваного підприємства слід розрахувати і оцінити динаміку таких показників:

1) Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), яка відображає, скільки валового прибутку отримано з 1 грн понесених витрат. Вона розраховується як співвідношення валового прибутку (ВП) від продажу до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (C_{pp}) [21, с.42]:

$$P_{п} = \frac{ВП}{C_{pp}} \times 100\% \quad (2.1)$$

2) Валова рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг) показує, скільки валового прибутку отримується з 1 грн чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Цей показник розраховується як відношення валового прибутку (ВП) до чистого доходу (ЧД) [21, с. 43]:

$$BP_{п} = \frac{ВП}{ЧД_{\square}} \times 100\% \quad (2.2)$$

3) Чиста рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг) показує, скільки чистого прибутку отримується з 1 грн чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу (ЧД) [21, с. 43]:

$$ЧР_{п} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\% \quad (2.3)$$

4) Рентабельність підприємства (активів) показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн активів. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до середньорічної вартості активів підприємства (А) [21, с. 44]:

$$P_a = \frac{ЧП}{А} \times 100\% \quad (2.4)$$

5) Рентабельність оборотних активів характеризує ефективність використання оборотних активів підприємства. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до середньорічної вартості оборотних активів підприємства (ОА) [21, с. 44]:

$$P_{oa} = \frac{ЧП}{ОА} \times 100\% \quad (2.5)$$

6) Рентабельність власного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал, тобто характеризує ефективність вкладення коштів у дане підприємство. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до середньорічної вартості власного капіталу підприємства (ВК) за формулою [21, с. 47]:

$$P_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\% \quad (2.6)$$

7) Рентабельність господарської діяльності показує, скільки прибутку отримано від господарської діяльності з 1 грн загальних витрат. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до витрат підприємства (В) за формулою [21, с. 48]:

$$P_d = \frac{ЧП}{В} \times 100\% \quad (2.7)$$

Усі показники рентабельності відзначаються позитивною динамікою, яка вказує на їх тенденцію до зростання.

За даними додатку Г можна зробити висновок про значне погіршення рентабельності всіх аспектів діяльності, оскільки спостерігається негативна динаміка всіх показників рентабельності – вони мають тенденцію до **ЗНИЖЕННЯ**.

2.3. Оцінка ефективності системи управління на підприємстві

Основа системи управління підприємством - його організаційна структура, що складається з елементів та зв'язків між ними. Важливо визначати взаємовпливи, розподіл та делегування обов'язків, відповідальності за виконану роботу та видані розпорядження і накази. Організаційна структура впливає на розподіл прав та обов'язків. В рамках цієї структури здійснюються основні інформаційні зв'язки. Оцінка ефективності управління передбачає аналіз структури, розуміння управлінських та функціональних зв'язків, а також контрольно-орієнтованих заходів та процедур.

«CATS TM» має організаційну структуру, що включає відділи з керівниками, які звітуються начальнику. Усі працівники та підрозділи підприємства діють у межах визначеної статутом мети діяльності.

Організаційна структура «CATS TM» є лінійно-функціональною. Розглянемо її структуру, яка представлена в додатку Д.

З рисунку видно, що структура управління відповідає специфіці діяльності підприємства та його потребам. У кожному підрозділі є спеціалісти, які виконують основні функції, та службовці, які допомагають їм у роботі.

На додатку Д видно, що функціональні підрозділи та їх керівники й спеціалісти підпорядковуються функціональним керівникам відповідних служб. Водночас управлінці середньої ланки безпосередньо підпорядковуються керівникам лінійних підрозділів. Основним недоліком цієї структури управління є незадовільний рівень комунікацій між нижчими

лінійними підрозділами та лінійними керівниками вищого рівня. Ці комунікації здійснюються через функціональні підрозділи. Тому для оперативного отримання інформації й прийняття рішень лінійними керівниками необхідно налагоджувати постійну зворотну управлінську взаємодію.

У підрозділах кадри розставлені таким чином, щоб забезпечити виконання необхідних завдань для досягнення поставлених цілей. У кожному підрозділі є спеціалісти, які виконують основні функції, та службовці, які допомагають їм у роботі. Структура та чисельність підрозділів визначається штатним розкладом, який затверджується головою правління та щорічно переглядається залежно від обсягу робіт підрозділів.

Директор товариства має право укладати будь-які угоди від імені «CATS TM» у межах наданих повноважень, видавати доручення, відкривати рахунки в установах банків; затверджувати поточні плани діяльності товариства, які необхідні для виконання його статутних завдань; затверджувати нормативні акти, що визначають відносини між підрозділами і філіями «CATS TM»; приймати на роботу і звільняти працівників товариства, застосовувати до них заходи заохочення і накладати стягнення; приймати рішення щодо інших питань поточної діяльності «CATS TM». Директор подає на затвердження засновникам річний фінансовий звіт та баланс товариства, забезпечує виконання рішень засновника щодо управління товариством. Лише за згодою засновника директор вирішує такі питання, як затвердження щорічного кошторису та штатного розкладу.

Організаційний механізм характеризується децентралізацією відповідальності за виконання виробничих функцій на «CATS TM». Організаційна побудова за функціональною ознакою має ряд особливостей: повільний процес прийняття рішень, ієрархічний порядок взаємовідносин, відсутність взаєморозуміння між представниками спеціалізованих служб, слабкі зв'язки по горизонталі та розвинену систему вертикальних взаємодій.

Функціональний підхід на «CATS TM» призводить до створення організації з рядом спеціалізованих відділів, взаємодія яких здійснюється через оперативно-календарне планування. Загальне завдання узгодженої роботи підприємства розбивається на складові, а план-графіки складаються окремо для кожного функціонального підрозділу, формуючи завершену систему планів.

Як і в будь-якій системі, виробляються способи самозахисту від руйнування, що робить її консервативною до інновацій і чутливою до змін. Це призводить до збільшення матеріальних запасів на всіх етапах «технологічного конвеєру постачання», ігнорування неритмічності та усунення наслідків, а не причин проблем.

Лінійно-функціональна організація не завжди забезпечує досягнення мети логістики через управління «зверху» та адміністративні методи координації. Вирішити це протиріччя можливо, реалізуючи концепцію і методологію логістики. Потрібно впроваджувати новий логістичний організаційно-управлінський механізм саморегулювання, що орієнтується на розвиток інтеграційних процесів, при яких більшість протиріч вирішується "знизу".

Лінійному керівнику в розробці рішень, програм і планів допомагають його функціональні заступники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня. Їх роль на підприємстві значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень, пов'язаних з керівництвом, звільняють генерального директора від фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Керівник підприємства «CATS TM» здійснює добір та розміщення керівників структурних підрозділів та спеціалістів, а також затверджує їх посадові інструкції. Таким чином, будується ієрархія управлінської влади, і структура системи управління набуває ієрархічної форми.

Кожен підлеглий на підприємстві виконує поставлені перед ним завдання і періодично звітує про їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління наділена конкретними правами. Перетин сфер влади і повноважень не повинен відбуватися. Якщо працівник не впевнений, хто є його начальником, він буде розгубленим, його праця стане непродуктивною, і він буде плутатися у наданих йому вказівках. Це також призводить до зниження відповідальності, оскільки завжди можна пояснити невиконання роботи суперечливими вказівками чи неузгодженістю термінів.

Структура та чисельність підрозділів визначається штатним розкладом, що затверджується директором і щорічно переглядається залежно від обсягу робіт підрозділів.

Менеджер відділу збуту і просування виконує такі обов'язки: аналізує аудиторію потенційних клієнтів, виявляє їх потреби, рівень і спрямованість; розробляє методики пошуку клієнтів, планує роботу з ними, складає схеми звертання до клієнтів; організує пошук клієнтів усіма доступними способами.

Бухгалтерський облік на підприємстві здійснює бухгалтерія, тоді як функції управлінського обліку реалізуються в межах системи оперативного обліку. На основі даних обліку складаються звіти про виконання бюджетів та зовнішні бухгалтерські звіти. Далі аналізуються відхилення результатів від планів, встановлюються причини цих відхилень та ухвалюються управлінські рішення. Аналітична робота підприємства спрямована на обґрунтоване визначення поточних та стратегічних цілей, напрямків та джерел ресурсів господарської діяльності, а також асортименту, якості продукції, її пріоритетів, оптимальної структури виробництва та очікуваного прибутку, базуючись на попиті ринку.

Служба безпеки є самостійним структурним підрозділом, що відповідає за захист життєво важливих інтересів підприємства в умовах комерційного та підприємницького ризику, а також у конкурентній боротьбі. Завдання служби безпеки включають організацію захисту економічних інтересів підприємства та гарантування безпеки за допомогою спеціальних засобів і методів.

Виконуючи свої функції, служба безпеки взаємодіє з дирекцією та іншими відділами підприємства.

Юрисконсульт є штатним працівником юридичної особи, який забезпечує дотримання законодавства як самою організацією, так і у відносинах з іншими учасниками правовідносин.

Відділ збуту та просування є структурним підрозділом, що підпорядковується комерційному директору. Збут включає комплекс процедур для просування готової продукції на ринок, таких як формування попиту, отримання та обробка замовлень, комплектація та підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення, а також організацію розрахунків за продукцію, включаючи встановлення умов та здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантаженою продукцією.

Сам процес управління маркетингом спрямований на застосування маркетингових інструментів на підприємстві, дослідження ринку, планування маркетингових заходів і контроль за їх реалізацією. Поєднання цих пунктів характеризує процес управління маркетингом на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що на «CATS TM» для побудови організаційних структур управління використано функціональний підхід. З одного боку, ресурсопотокові процеси мають міжфункціональний характер, тобто успішне досягнення мети логістики залежить від діяльності багатьох функціональних підрозділів. З іншого боку, децентралізована відповідальність за здійснення логістичних функцій між різними службами, які мають часто протилежні оперативні цілі, ускладнює досягнення мети логістики через акцентування на виконанні індивідуальних функцій. Недостатня координація між цими підрозділами призводить до збільшення витрат і зниження прибутку.

Аналізуючи причини невиконання договірних зобов'язань виявлено, що більшість проблем обумовлені внутрішніми недоліками, особливо відсутністю необхідної узгодженості в діях збутових і постачальницьких

служб, основних і допоміжних відділів, транспортного і складського господарства.

Встановлено що процес постачання здійснюється за принципом «не точно вчасно». Відносні простой, коли виробляються непотрібні на даний час вироби, сприяють утворенню некомплектних товарних запасів.

Виявлено, що оперативно-календарні плани «CATS TM» виявляються неузгодженими з процесами споживання і матеріального забезпечення. Матеріальні ресурси часто закупаються або не вчасно, або не в потрібній кількості, або не тієї якості. Як і працівники виробничо-диспетчерського апарату, працівники служб постачання нерідко здійснюють відносні простой, закупаючи все, що «попаде під руку», а не те, що потрібно на даний момент. Оперативно-календарні плани постачання зазвичай ілюзорні, оскільки не встановлюється точна дата відвантаження, відсутні конкретні терміни запуску-випуску, і велика ймовірність невиконання договорів по закупівлі, що робить календарні програми нереальними в умовах, коли нічого не робиться «точно вчасно».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ

3.1. Оптимізація управлінської структури на підприємстві

Структура управління на підприємстві включає сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють основу для функціонування та розвитку суб'єкта господарювання як єдиного цілого. Вона визначає, яким чином організована управлінська діяльність на підприємстві, включаючи розподіл обов'язків, координацію дій і взаємодію між різними рівнями і підрозділами організації. Структура управління також відображає методи розподілу прав та обов'язків, обов'язків і повноважень, а також визначає схему взаємодії між управлінськими та виконавчими рівнями.

Організаційна структура підприємства формує рамки для реалізації стратегічних і оперативних завдань, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та координацію всіх процесів. Вона також включає в себе визначення функціональних обов'язків працівників, взаємозв'язок між підрозділами, розподіл відповідальності та підзвітність. Це дозволяє досягти злагодженої роботи всіх елементів системи, оптимізувати процеси прийняття рішень та контролю, підвищити ефективність та результативність діяльності підприємства.

Важливо, що структура управління повинна бути гнучкою і адаптивною до змін у зовнішньому середовищі, щоб підприємство могло швидко реагувати на нові виклики і можливості. Таким чином, ефективна структура управління є ключовим фактором успішного розвитку підприємства, сприяє досягненню стратегічних цілей і підтримує стійкість у конкурентному середовищі.

В удосконаленні організаційної структури суб'єктів господарювання ключову роль відіграють розмір підприємства та його життєвий цикл. Основні вимоги до організаційних структур підприємства можна сформулювати наступним чином:

1. Врахування мети бізнесу: Організаційна структура повинна відповідати стратегічним цілям та завданням підприємства.

2. Максимальна спрощеність та чіткість структури: Кожен працівник повинен розуміти свої обов'язки та взаємозв'язок з загальною метою підприємства.

3. Ефективна комунікація та зворотний зв'язок: Забезпечення швидкої передачі інформації та зворотного зв'язку між всіма рівнями та підрозділами підприємства.

4. Єдина підлеглисть та управління: Кожен працівник повинен отримувати директиви та накази від одного менеджера, щоб уникнути плутанини та конфліктів.

5. Оптимальна кількість ланок управління: Ланки управління повинні бути достатньою кількістю для швидкого розподілу інформації від нижніх до верхніх рівнів та навпаки.

6. Обмеження кількості підлеглих у одного менеджера: Це має базуватися на нормативах управління та контролю конкретного виду діяльності, щоб уникнути перевантаження та покращити керованість.

7. Чітке координування та розмежування функцій: Функції лінійних керівників та функціональних служб повинні бути чітко визначені для уникнення дублювання та конфліктів.

Ринкове середовище також впливає на формування та роботу окремих підрозділів підприємства. Постачальники, споживачі, державні структури, місцеві органи влади, акціонери та громадські організації — всі вони є факторами, які слід враховувати при вдосконаленні організаційної структури для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Виробничі процеси виступають головними внутрішніми факторами, які впливають на формування організаційної структури підприємства. Вони є основою для побудови структури виробництва та визначають горизонтальний поділ праці. Наприклад, якщо підприємство виробляє лише один вид продукції, то це спрощує структуру управління, яка будується на основі

виробничого процесу з дотриманням принципів пропорційності, економічності, паралельності та послідовності виробництва. У випадку, коли підприємство випускає кілька видів продукції, можна формувати управлінську структуру на основі поділу виробництва на основне і допоміжне виробництво або за технологічними стадіями.

Іншими внутрішніми факторами, які впливають на організаційну структуру, є обсяги та масштаби виробництва. Чим більші обсяги випуску, тим інтенсивніше відбувається перехід від універсальних підрозділів до спеціалізованих. Збільшення масштабів може супроводжуватися зростанням чисельності працівників і створенням додаткових підрозділів, а також розширенням територіального розташування.

Головною метою поліпшення організаційної структури є формування, прийняття і реалізація управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства та досягнення його економічного і соціального розвитку. Для досягнення цієї мети важливо враховувати ряд завдань, таких як розподіл та закріплення права розпорядження ресурсами, оптимізація кількості суб'єктів управління, закріплення відповідальності за прийняті рішення, сконцентрованість функцій, надання прав контролю та налагодження процесів взаємодії між структурними підрозділами. В додатку Ж надано проєкт організаційної структури управління підприємством.

При поліпшенні організаційної структури підприємства важливо враховувати ряд факторів, які впливають на її якість. Серед цих факторів можна виділити такі:

1. Цілі розвитку фірми: організаційна структура повинна відповідати стратегічним цілям і завданням розвитку підприємства.
2. Обсяги економічної і соціальної діяльності: структура повинна бути адаптована до обсягів та різноманітності діяльності підприємства.
3. Ресурсне забезпечення: можливості підприємства, його ресурсна база та фінансові можливості також впливають на формування організаційної структури.

4. Особливості управління: специфіка управління бізнесом та наявна управлінська культура також враховуються при вдосконаленні організаційної структури.

При вдосконаленні організаційної структури необхідно розуміти, що це впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Особливу увагу слід звернути на процеси виробництва, фінансів, постачання, збуту, персоналу та прийняття стратегічних рішень.

Успішне функціонування підприємства на основі ефективної структури управління досягається лише за умов, що враховують етап розвитку підприємства, рівень розвитку продуктивних сил та не суперечать економічним законам.

Таким чином, під час оптимізації структури управління необхідно проводити дії, що відображені в додатку К.

З рисунку додатку К видно, що для розробки та впровадження стратегії удосконалення організаційного та управлінського процесів на підприємстві є доцільним залучення не лише внутрішніх фахівців, але й запрошення зовнішніх консультантів, експертів та спеціалістів.

При формуванні цілей організаційних змін важливо забезпечити відповідність організаційної структури компанії змінному зовнішньому середовищу та здатності фірми адаптуватися до змін у внутрішніх і зовнішніх умовах господарювання.

Розробка стратегії організаційного розвитку повинна спрямовуватися на поєднання економічних та структурно-організаційних змін. Важливо провести розрахунок витрат на впровадження управлінських змін, враховуючи масштаб цих змін та можливості фінансового забезпечення фірми. Перед початком організаційних змін слід здійснити самодіагностику для оцінки внутрішніх можливостей реалізації стратегій розвитку, враховуючи фаховість та мотивацію персоналу та відповідність цілям компанії. Варто також передбачити попередню оцінку доцільності та своєчасності запропонованих оптимізаційних заходів.

При впровадженні організаційних змін необхідно враховувати можливі наслідки для персоналу, які можуть бути як психологічного, так і матеріального характеру. Особливу увагу слід приділити підготовці колективу та зменшенню негативного впливу змін.

Продовжуючи розвиток організаційної структури, важливо удосконалювати процеси управління та співробітництва. Робота над підвищенням ефективності може включати пошук нових методів комунікації та координації між підрозділами, а також впровадження сучасних технологій для автоматизації рутинних процесів.

Організаційні зміни також потребують постійного моніторингу та оцінки їх ефективності. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію розвитку відповідно до поточних потреб та можливостей компанії.

Нарешті, успішне впровадження організаційних змін потребує відкритості до інновацій та готовності до впровадження новаторських ідей. Важливо створити стимули для залучення персоналу до процесу змін та підтримувати позитивний настрій серед колективу.

Таким чином, постійна робота над організаційним розвитком є ключовим елементом успіху сучасного підприємства. Це вимагає системного підходу, активного впровадження нових методів та постійного вдосконалення процесів управління.

3.2. Напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві

Так, оцінка ефективності системи управління підприємством може проводитися різними підходами, кожен з яких має свої переваги і недоліки.

Перший підхід, який базується на виокремленні окремих складових системи управління підприємством (СУП) і оцінці їхньої ефективності, дозволяє детально проаналізувати кожен елемент. Наприклад, оцінка ефективності персоналу, технології управління та структури управління може виявити конкретні аспекти, які потребують поліпшення. Однак, такий підхід

може бути обмеженим у здатності забезпечити комплексну оцінку ефективності системи управління підприємством.

Другий підхід полягає в застосуванні комплексного експертного оцінювання загальної ефективності СУП. Цей підхід дозволяє оцінити систему управління в цілому і зрозуміти її загальний вплив на успішність підприємства. Однак, в такому випадку може бути складніше виявити конкретні причини успіхів або невдач у роботі системи управління [22].

Отже, обидва підходи мають свої переваги та обмеження, і вибір конкретного підходу до оцінки ефективності системи управління підприємством може залежати від конкретних цілей та контексту організації.

Щоб покращити ефективність системи управління підприємством (СУП), важливо застосовувати комплекс методів, які дозволять оцінити як окремі складові СУП, так і їх загальну ефективність.

Вибір методу оцінки повинен враховувати такі чинники, як характеристики об'єкта дослідження, сутність вирішуваної проблеми, мета і глибина аналізу, доступна інформація, рівень фаховості аналітиків.

Ефективність СУП залежить від оптимальності керуючої підсистеми, яка визначає мету діяльності та встановлює зв'язки між різними аспектами управління, а також від налагоджених зворотних зв'язків між керованою та керуючою підсистемами. Чітке визначення цих підсистем і взаємозв'язків між ними є ключовим для ефективної оцінки СУП.

До складових системи управління підприємством зазвичай відносять методології, структури, процеси і техніки управління. Їх стан безпосередньо відображається на ефективності функціонування системи управління в цілому [17, с.251].

Деякі дослідники ефективності системи управління підприємством (СУП) використовують процесний підхід. При цьому компонентами цієї системи є методи управління, кадри, структурно-функціональне забезпечення, інформація, техніка і технологія (додаток Л). Основу ефективності управління утворює забезпечення всіма ресурсами

(сировинними, кадровими, енергетичними, інформаційними тощо) процесів та робіт на всіх етапах процесу реалізації рішень.

Для підвищення ефективності СУП необхідно оцінювати компоненти керуючої системи суб'єкта господарювання за такими етапами:

1. Дослідження об'єкту управління.
2. Формулювання проблеми.
3. Діагностика впливу зовнішнього середовища.
4. Розробка та вивчення всіх альтернативних варіантів вирішення проблеми.
5. Вибір оптимального рішення із запропонованих альтернатив.
6. Впровадження обраного рішення.
7. Оцінка, коригування та контроль отриманих результатів.

Комплексна взаємодія всіх компонентів СУП та прийняття рішень за наведеною послідовністю забезпечить продуктивне функціонування суб'єкта господарювання.

Оскільки ключовим показником ефективності є прибуток, який у великій мірі залежить від витрат, то управління витратами є одним із основних шляхів поліпшення СУП. На прикладі «CATS TM» видно, що собівартість (витрати) продукції складає дві треті чистого доходу від реалізації продукції. Тому, управління собівартістю є вагомим чинником для підвищення ефективності бізнесу та управління ним.

Собівартість продукції на «CATS TM» розподіляється за кожним видом взуття. Прямі витрати групуються за цим видом взуття, а непрямі витрати, головним чином, враховуються за місцями їх виникнення з подальшим умовним розподілом між конкретними видами взуття.

Для внутрішнього розрахунку, його удосконалення та розширення важливо враховувати витрати на виробництво в кожному структурному підрозділі, таких як розкрійний, кравецький та інші цехи. Всередині цих підрозділів витрати розглядаються для окремих дільниць, бригад та робочих

місць. Після цього витрати узагальнюються по цехах та підприємству в цілому.

Об'єктом обліку витрат є артикул взуття, виготовленого з конкретних видів матеріалів. Під час обліку витрат розраховується середній розмір взуття даного артикулу та моделі. Це пояснюється тим, що оптова ціна на взуття кожного розміру однакова. Кількість об'єктів калькулювання залежить від кількості випущених артикулів та моделей взуття, а також від видів матеріалів, використовуваних для виробництва взуття даного артикулу. На фабриці може бути виготовлено взуття з 20-25 артикулів, при цьому на кожен з них може припадати 10-15 видів матеріалів. Таким чином, кількість об'єктів калькулювання може коливатися від 200 до 400 позицій. Калькуляційною одиницею є 100 пар готового взуття.

Для покращення управління витратами на «CATS TM» варто:

1. Чітко визначити і систематизувати основні поняття та процеси в системі управління затратами.
2. Обирати оптимальні моделі управління витратами, враховуючи особливості розвитку ринку та галузі.
3. Моніторити поточний стан та виявляти проблеми та потенційні слабкі місця у формуванні і калькулюванні витрат.
4. Забезпечити відповідне інформаційне забезпечення формування та обліку витрат на підприємстві.
5. Налагодити документообіг на підприємстві та узгодити електронний та фактичний процеси документообігу.
6. Розробити та стимулювати впровадження різноманітних механізмів для покращення системи управління витратами.

Доцільним буде також застосування сучасних підходів до управління собівартістю, серед яких можна виділити такі:

1. «Директ-костінг»: цей підхід передбачає групування витрат на постійні та змінні, розрахунок частки виробничої собівартості та визначення граничної вигоди. Однак, він має деякі недоліки, такі як труднощі у поділі

постійних та змінних витрат і необхідність додаткових розрахунків для визначення загальної собівартості продукції.

2. «Стандарт-костінг»: цей підхід передбачає застосування стандартів витрат на виробництво, що дозволяє порівнювати фактичні витрати зі стандартними. Він допомагає виявити відхилення та приймати відповідні управлінські рішення.

3. «Системи ABC (Activity-Based Costing)»: цей підхід передбачає виділення виробничих операцій та визначення витрат на кожну з них. Це дозволяє більш точно розподілити витрати та зрозуміти, які операції приносять більше вартості.

Метод «стандарт-костінг» базується на розрахунку та контролі витрат відповідно до встановлених специфікацій і норм, а також на визначенні відхилень від них. Основне завдання управління полягає у постійному порівнянні фактичних витрат із нормативними значеннями для кожного центру відповідальності.

Системи «ABC» функціонального обліку витрат акцентують увагу на розподілі накладних витрат на продукцію та забезпечують облік і аналіз витрат за видами діяльності. Ці системи можуть використовуватися для аналізу прибутковості, калькуляції виробничих витрат та управління витратами. Вони дозволяють виявити джерела витрат і дослідити основні носії витрат для цих видів діяльності, що сприяє глибшому розумінню категорій витрат у довгостроковому періоді.

Для покращення управління витратами на сучасних підприємствах важливо впровадити комплексну систему управління собівартістю продукції, що функціонуватиме на кожному етапі створення продукту — від ідеї до використання споживачем. Це є основою для оптимізації собівартості продукції в процесі здійснення як стандартної, так і інноваційної діяльності, використовуючи всі функції управління, такі як аналіз, планування, організація, регулювання та контроль.

Ще одним шляхом покращення системи управління підприємством є планування діяльності, яке є однією з основних функцій управління. Це поєднується із системою обліку та контролю за основними результатами діяльності підприємства.

На сьогодні одним із сучасних методів планування є «сценарне» планування, яке розглядає можливі ситуації, що можуть виникнути у майбутньому, і адаптує підприємство до них, забезпечуючи оптимальне прийняття рішень в різних сценаріях.

Метод сценаріїв включає кілька кроків [17, с. 45]. Перший полягає у визначенні факторів зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на підприємство протягом певного часового періоду. На наступному етапі формуються сценарії, враховуючи ці фактори, та об'єднуються великі сценарії. Для цього застосовуються різні методи, такі як використання матриць взаємодії, узгоджене мислення та інші. На останньому етапі розробляється стратегія на основі створених сценаріїв, з урахуванням можливостей втілення кожного з них. Цей підхід дозволяє розробляти розумні альтернативні стратегії, враховуючи різноманітні ринкові ситуації, що сприяє досягненню оптимальних результатів фірми.

Кадрове забезпечення вважається однією з найважливіших складових системи управління підприємством. У сучасному менеджменті персонал розглядається як ресурс, що потребує розвитку, а не лише як витрата, яку потрібно зменшувати. Багато підприємств інвестують у навчання та розвиток свого персоналу, використовуючи такі підходи, як коучинг, електронне навчання, самонавчання, тренінги та вивчення кейсів.

Управління персоналом включає в себе вплив керівництва через різноманітні засоби, які стимулюють досягнення необхідних змін у стані працівника. Це охоплює цілеспрямовані накази, команди, прийоми та методи. Для досягнення позитивного результату від такого впливу важливо правильно вибирати та ранжувати працівників, пояснювати суть та особливості їх

завдань, узгоджувати їхні вміння та навички з поставленими завданнями, а також відстежувати участь кожного члена команди у досягненні результатів.

Один з ключових елементів управління кадрами - це зворотний зв'язок, який дозволяє працівникам коригувати свою поведінку, враховуючи думки та реакції інших колег. Цей зворотний зв'язок, який базується на обміні оцінками між працівниками, є важливим психологічним фактором, що стимулює підвищення ефективності діяльності.

У системі управління персоналом досягнення наступних мет цілей важливо: забезпечення достатньої кількості працівників, відповідність рівня кваліфікації персоналу посаді, реалізація творчого потенціалу, здатність до швидкої адаптації до змін, а також ефективне навчання та розвиток працівників.

Щодо вдосконалення управління ресурсами підприємства, важливою складовою є формування системи інформаційного забезпечення та підвищення рівня планування за допомогою сучасних інформаційних технологій. Використання економіко-математичних методів може покращити процес планування та оптимальний розподіл ресурсів. Додаткові шляхи удосконалення управління ресурсами включають створення системи стимулювання персоналу, впровадження інноваційних методів управління, а також застосування науково-технічних досягнень у практиці підприємства.

Одна з особливостей управління ресурсним потенціалом полягає в глибокому аналізі його формування, використання та відтворення. Тому, необхідно проводити аналіз ресурсного потенціалу, щоб оцінити можливості для підприємницьких ініціатив, стабільного розвитку та ресурсного відтворення. Аналіз всіх елементів ресурсного потенціалу та їх взаємозв'язку є ключовою проблемою у процесі аналізу. Контроль раціонального інформаційного забезпечення функціонування всієї економічної системи для досягнення цілей виробництва та збуту продукції, а також виявлення внутрішніх виробничих резервів для зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості, є метою аналізу управління ресурсами.

Управління ресурсним потенціалом бізнесу передбачає ідентифікацію резервів та можливостей компанії, а також визначення внутрішніх можливостей підприємства та його готовності пристосовуватися до змін зовнішніх умов.

Висновки до розділу 3

В процесі управління виробничими ресурсами важливо забезпечити баланс між власними розробками, виробничими можливостями, гарантією якості та потребами клієнтів.

В сучасних умовах кожному суб'єкту господарювання необхідно забезпечити належний рівень координації та управління не лише внутрішніми, а й зовнішніми бізнес-процесами. За допомогою сучасних маркетингових та інформаційних технологій, логістичних концепцій, стає можливим ефективно управління відносинами зі споживачами. Тобто, на підприємстві важливо розвивати клієнт-орієнтовані процеси, такі як маркетинг відносин, розвиток брендів, Інтернет-та CRM-технології, моделювання B2C процесів.

Підприємство, яке орієнтується на споживача, повинно комплексно оцінювати всі процеси взаємодії та будувати відносини з усіма групами споживачів, на основі використання способів взаємодії з клієнтами та формування оптимальних каналів просування продукції. Маркетинг відносин зі споживачами в управлінні націлений на збереження наявних споживачів, розвиток довгострокових відносин співробітництва та узгодження всіх бізнес-процесів підприємства з метою формування та передачі цінності споживачам.

При управлінні бізнес-процесами, орієнтованими на споживача, доцільно розробляти CRM-стратегії на основі аналізу споживчої поведінки. Ці стратегії дозволяють фірмам максимально отримувати інформацію про клієнтів та їх потреби, створювати клієнтську базу та на їхній основі організувати управлінську діяльність. Впровадження нових підходів та

застосування нововведень в управлінській діяльності є основою для підвищення її ефективності.

Схожість

Джерела з Інтернету

887

1	http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf	115 джерел	6.59%
2	http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13116/1/%d0%97%d0%90%d0%94%d0%98%d0%a0%d0%90%d0%9a%...	72 джерела	2.95%
3	http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3894	6 джерел	2.34%
4	https://dut.edu.ua/uploads/p_423_84668698.pdf	2 джерела	2.16%
5	http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2012/v2/NV-2012-v2_56.pdf	4 джерела	1.65%
6	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8166	6 джерел	1.63%
7	http://vtei.com.ua/konfa/23_05_19/8_69.pdf		1.07%
8	http://ep3.nuwm.edu.ua/1459/1/06-02-124.pdf	44 джерела	1%
9	https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/2251/2235		1%
10	https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/download/4/4/14-1?inline=1	3 джерела	0.98%
11	http://ven.ztu.edu.ua/article/download/66371/61877	2 джерела	0.97%
12	http://www.tsatu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/sites/49/dis_cherniavskiyi.pdf	2 джерела	0.93%
13	https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2022/vnpik-sevtp/zbirnik.pdf	2 джерела	0.92%
14	https://studfile.net/preview/8832023/page:4	15 джерел	0.92%
15	http://diplomba.ru/work/58457	2 джерела	0.84%
16	http://diplomba.ru/work/28142	9 джерел	0.84%
17	https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7748/1/%d0%9a%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b3%d0%be%d0%b4%20%d0...		0.83%
18	https://ep3.nuwm.edu.ua/8067/1/06%E2%80%9302%E2%80%93160.pdf		0.77%
19	http://iek.irpin.com/assets/images/resources/52/84fb4c81ad2e582e5466cd7519db0fb62db48781.pdf	9 джерел	0.75%
20	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11680/1/%d0%a3%d0%9f%d0%95%d0%9f_%d0%9f%d0%be%d0%bf%d...		0.63%

22	https://nadoest.com/internet-yak-instrument-marketingovih-komunikacij-v2-stor-2	26 джерел	0.57%
23	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7826/1/Cidulkina_Viktoria_Mukolaivna-FKm-61%28z%29.pdf	28 джерел	0.54%
24	http://vtei.com.ua/doc/2020/23042020konf/14_94.pdf	20 джерел	0.54%
25	http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8167/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb.%20%d0%9a%d0%be	5 джерел	0.49%
26	https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/	2 джерела	0.45%
27	http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3155/1%20konf.pdf?isAllowed=y&sequence=1	2 джерела	0.44%
28	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8240		0.43%
29	http://uchika.in.ua/odesekij-derjavnij-ekonomichnij-universitet-m-a-oklander-logis.html?page=16		0.43%
30	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6594/1/%d0%9c%d0%b0%d1%82%d0%b5%d1%80%d1%96%d0%b0%d...		0.42%
31	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7626/3/Riznyk_Kateruna_Viktorivna-FKm-61%20%28z%29.pdf	2 джерела	0.4%
32	http://vtei.com.ua/doc/2018/konf18/7.pdf	28 джерел	0.37%
33	http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3454/1/Andryushchenko_Summary_of_lectures.pdf		0.36%
34	https://ua-referat.com/%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA_%D1%83_%D0%B2%D0%B7%D1%83%D1%82%D1%82%...		0.36%
35	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10887/1/%d0%94%d0%a0_%d0%91%d0%be%d1%81%d1%8e%	23 джерела	0.35%
36	http://sites.ru/referaty_po_pravu/kurovaya_rabota_upravlinnya.html	12 джерел	0.35%
37	https://finance.mnau.edu.ua/files/conference-2016-10-22.pdf	24 джерела	0.35%
39	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3802/3/%d0%a1%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%b5%d0%b9...		0.34%
40	https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-8-10.02.24.pdf		0.34%
41	https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1657/%d0%a4%d0%9c%20%d1%83%20%d1%81%d1%85%d0%b5%...		0.33%
42	http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/32938/1/4-2021-%d0%91-%d0%9c%d0%95%d0%9d%2017-%20d0...		0.33%
43	https://ua-referat.com/uploaded/vstup-rozdil-analiz-diyuchoyi-sistemi-upravlinnya-turistichnoy/index1.html	16 джерел	0.31%
44	http://godot.ru/shkola/11-klass/organizatsiya-dokumentoobigu-na-pidpriyemstvi	3 джерела	0.31%

92	http://manhole.nmetau.edu.ua/file/molvch-2024-isbn_copy.pdf	0.07%
93	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94821/1/Myshchenko_masters_thesis.pdf	0.07%
94	https://bib.convdocs.org/v32953/?cc=1&page=7	2 джерела 0.07%
95	http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1/154.pdf	0.07%
96	https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8446/2023_%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b...	0.07%
97	https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u209/zbirnik_tez_oblik_nubip_21.11.2018.pdf	0.07%
98	http://www.econom.univ.kiev.ua/GS/27022014/part_2	0.07%
99	https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/4108/Lalabekova_mag.pdf?isAllowed=y&sequence=1	0.07%
100	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44759/1/Zbirnyk_2024.pdf	3 джерела 0.07%
101	https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/05/CREATIVE-BUSINESS-MANAGEMENT-AND-IMPLEMENTATION-OF-NE	4 джерела 0.07%
102	https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/165870/122%d0%9c-22-4_%d0%a6%d0%b0%d0%bb%d1%8e%d0%ba.pdf?...	0.07%
103	https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/3165/energetychnikultury1.pdf	5 джерел 0.07%
104	http://www.agrosvit.info/pdf/5_2014.pdf	0.07%
105	http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14010/1/%d0%9c%d0%b8%d1%80%d0%b3%d0%be%d1%80%d0%be%d0...	0.07%
106	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/33452/1/076_Buinytskyi%20Dmytro%20Borysovyeh.pdf	0.07%
107	https://gendocs.ru/v23327/%D1%96%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B6_%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%	2 джерела 0.07%
108	https://doaj.org/article/ad9d28f04a9645659dd462c2ab62c4d2	2 джерела 0.07%
109	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44965/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%20%d0%90%d1%8	10 джерел 0.07%
110	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/102/1/%d0%84%d0%b3%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%	5 джерел 0.07%
111	http://oblgaz.donetsk.ua/files/repdoc/report_III_2017.pdf	22 джерела 0.07%
112	https://uchika.in.ua/informacijni-sistemi-v-ekonomici-za-kreditno-modulenoyu-sistem.html	3 джерела 0.07%
113	http://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/14-15.01.2020.pdf	2 джерела 0.07%

114 <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14951696557845.pdf>

2 Джерела 0.07%

Джерела з Бібліотеки

7

21	Студентська робота	ID файлу: 1015736157	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.63%
38	Студентська робота	ID файлу: 1014975660	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.34%
60	Студентська робота	ID файлу: 6050514	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.21%
74	Студентська робота	ID файлу: 1000806017	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерела 0.12%
79	Студентська робота	ID файлу: 6050543	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.09%
115	Студентська робота	ID файлу: 1016101547	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.07%