

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Навчально-науковий інститут післядипломної освіти

Говорова Дар'я Юріївна

УДК 338.45:679.743.1]:005.336.1](043.)

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

АВТОРЕФЕРАТ
магістерської роботи
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня
«магістр»

Миколаїв – 2019

Магістерська робота є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі економіки підприємства Чорноморського національного університету імені Петра Могили Міністерства освіти і науки України.

Керівник роботи:

Доктор економічних наук, професор

Кузьменко Олександр Борисович

Чорноморський національний університет імені
Петра Могили

Рецензент:

Доктор економічних наук, професор

Євчук Людмила Анатоліївна

Чорноморський національний університет імені
Петра Могили

Захист відбудеться 26 червня 2019 р. о 10⁰⁰ годині на засіданні екзаменаційної комісії у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили за адресою: 54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, аудиторія 10-306.

З магістерською роботою можна ознайомитися у бібліотеці Чорноморського національного університету імені Петра Могили (54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10).

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність роботи. В сучасних умовах еволюції господарювання, якому притаманні глобалізація, динамізм та невизначеність, проблеми управління ефективністю діяльності підприємств набувають першочергового значення. Стрімкий розвиток в Україні ринкових відносин потребує від підприємств використання світового досвіду та пошуку нових ідей, нової системи, принципів у сфері управління ефективністю діяльності.

Питання ефективності підприємства займає центральне місце в конкурентній боротьбі за споживача, який обирає більш якісні, надійні, сучасні, технологічні товари чи послуги за адекватною ціною, чим створює можливість стабільного існування підприємства. Останнім часом стан економіки значно погіршився, що актуалізує необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу причин і факторів, що стримують їх розвиток. Для досягнення позитивних результатів діяльності необхідні нові підходи до системи управління ефективністю.

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою інтегрований підхід, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи систему управління, стратегію управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення стійкого зростання ефективності діяльності підприємства. Проте, для успішного використання методів та інструментів системи управління ефективністю діяльності необхідний відповідний організаційно-економічний механізм, що виступає як система взаємопов'язаних елементів, включаючи методи, організаційні структури, операції, інформаційно-технічні засоби, важелі та інструменти, які виконують комплекс стратегічних завдань та функцій щодо провадження ефективних дій та моніторингу їхнього виконання, забезпечуючи стійке зростання показників управління ефективністю діяльності підприємства.

Можливість реалізації подібної системи управління ефективністю дозволить стабілізувати рівень фінансової стійкості підприємства, його рентабельності, ліквідності, підвищувати конкурентоспроможність на ринку, відповідно збільшити частку ринку та розширити межі цільових сегментів, сформувати позитивний імідж підприємства та підтримувати ділову репутацію.

Питання оцінювання, управління та розроблення заходів щодо підвищення управління ефективністю діяльності підприємства розглядаються багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, такими як О. Абрамович, Т. Амблер, Т. Балановська, О. Гоголя, Є. Крикавський, І. Млинко, Є. Музичка, Т. Говорушко, Н. Подольчак, О. Похильченко, Н. Струпинська, Л. Філіпішина, Н. Чухрай та інші.

Огляд та аналіз наукових досліджень підтверджує, що у більшості наукових праць з проблем оцінювання управління ефективністю діяльності підприємства відсутній комплексний підхід, розроблені системи показників не враховують усі чинники, які впливають на результат управління ефективністю діяльності підприємства. Це підтверджує доцільність й відображає актуальність обраної теми роботи і необхідність дослідження та формування ефективної системи підвищення управління ефективністю діяльності підприємства.

Об'єктом дипломної роботи є процес формування системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Предметом дипломної роботи є теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства електроізоляційної промисловості.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад системи управління ефективністю діяльності підприємства та розробка напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

– узагальнити теоретико-методологічні засади управління ефективністю діяльності підприємства;

- визначити особливості та проблематику нормативно – правового забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства;
- розглянути світовий досвід формування системи управління ефективністю діяльності підприємств;
- проаналізувати формування системи управління ефективністю діяльності підприємств електроізоляційної промисловості;
- запропонувати програму реорганізації системи управління ефективністю ТОВ «Сонар» та оцінити її ефективність.

В процесі роботи була використана низка сучасних загальноекономічних та спеціальних **методів дослідження**. Зокрема, структурно-логічний та порівняльний аналіз (вивчення теоретико-методологічних засад управління ефективністю діяльності), причинно-наслідкових зв'язків, статистичний метод, синтез (аналіз процесу управління ефективністю діяльності, відображення динаміки показників, вивчення актуальної тенденції та зіставлення показників з метою отримання загального уявлення щодо ситуації в галузі), порівняння, логічної аргументації, графоаналітичний метод, графічний, узагальнення та конкретизації (при обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ефективністю ТОВ «Сонар»). Обробка інформації здійснювалася за допомогою використання програм електронних таблиць Excel для Windows-XP.

Інформаційною основою дипломної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, закони України, нормативно-правові акти державних органів України, статистичні матеріали Державного комітету статистики, баланси підприємства (ф. №1), звіти про фінансові результати (ф.№2), звіти про рух грошових коштів (ф. №3), звіти про власний капітал (ф.№4), примітки до річної фінансової звітності (ф.№5) ТОВ «Сонар» за 2015 – 2019 роки.

Наукова новизна одержаних результатів магістерської роботи полягає в узагальненні теоретико-методологічних підходів та вдосконаленні системи

управління ефективністю діяльності підприємства електроізоляційної промисловості в Україні.

Основні наукові результати полягають у наступному:

удосконалено:

– методологічні аспекти оцінки системи управління ефективністю підприємства, що полягають в комплексному врахуванні показників, характерних для даної галузі за ключовими критеріями та принципами їх побудови;

дістало подальшого розвитку:

– програма реорганізації системи управління ефективністю діяльності підприємства, яка забезпечує його всебічний розвиток.

Практичне значення роботи полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки дозволяють активізувати та систематизувати процес управління ефективністю діяльності підприємства. Основні напрями удосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємств можуть бути використані в практичній діяльності підприємств будь – якої галузі, в тому числі і електроізоляційної.

Апробація роботи. Основні положення та результати дослідження доповідались та обговорювалися на XXI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2018»: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (листопад 2018 р., м. Миколаїв) та на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Державна політика формування спроможних до самоврядування територіальних громад у процесі децентралізації як запорука національної безпеки (Секція: Публічне управління в Україні в умовах децентралізації влади та наближення її до Європейських стандартів)» (червень 2019р., м. Коблево).

Публікації. За результатами виконаних досліджень автором опубліковано 2 наукові праці у науково-практичних виданнях.

Структура та обсяг магістерської роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 100 найменувань та 6 додатків. Обсяг магістерської роботи – 109 сторінок комп'ютерного тексту.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження та здійснено огляд наукової літератури з відповідної тематики, визначено мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження; наведено та обґрунтовано методи дослідження, сформульовано наукову новизну, практичну значущість роботи, подано дані щодо апробації результатів дослідження та публікацій по темі роботи, а також структуру роботи.

У першому розділі – **«Теоретико-методологічні засади управління ефективністю діяльності підприємства»** розглянуто основні методологічні аспекти системи управління ефективністю підприємством, досліджено нормативно – правове забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства та вивчено світовий досвід формування системи управління ефективністю діяльності підприємства.

У роботі систематизовано визначення поняття «управління ефективністю діяльності підприємства». Поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» зводиться до того, що це циклічний процес, метою якого є підвищення ефективності, а найбільш поширеним є визначення: ефективність діяльності підприємства – це досягнення найбільших результатів при найменших витратах ресурсів. За іншого підходу ефективність діяльності підприємства є співвідношенням між одержуваними результатами виробництва – продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, та затратами праці та коштів виробництва – з іншого. З теоретичного погляду управління ефективністю діяльності підприємств є складовою управління самим підприємством, відтворює його якість або кінцевий результат і залежить від формування реальної мети з урахуванням можливих наслідків.

Доведено, що в основі управління ефективністю діяльності лежать функції, які реалізуються через вид діяльності, тому управління ефективністю спрямоване на досягнення цілей організації та її результативності. Основними функціями управління ефективністю, які розглянуті в роботі є: організація; мотивація; планування; координація; контроль; аналіз. З огляду на особливості процесів підприємства, до конкретних функцій ефективності управління підприємством віднесені: управління науково-технічною підготовкою виробництва; управління основним, допоміжним і обслуговуючим виробництвом; управління якістю продукції; управління персоналом підприємства; управління матеріально-технічним постачанням; управління фінансами; управління збутом продукції; управління маркетингом; управління розвитком і удосконаленням системи ефективності.

Визначено, що до показників ефективності діяльності підприємства найчастіше відносять: частку витрат на управління у сумі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції; питому вагу управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу організації; співвідношення лінійного та функціонального управлінського персоналу; фінансове становище підприємства (ліквідність, платоспроможність, ефективність використання активів, ефективність використання акціонерного капіталу, прибутковість тощо).

Наразі ситуація нормативно-правового забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства - це відсутність спеціалізованих нормативних актів, законів та постанов. Є необхідність номативно-правового регулювання.

Аналіз світового досвіду дозволив вивчити кращі практики управління ефективністю діяльності підприємств. Так, у Великобританії в бухгалтерському балансі чисті активи і вкладений капітал рівні, так як з обох частин рівняння віднімаються величини поточних позикових засобів (термін погашення менше 1 року). У такому разі, баланс вважається абсолютно ліквідним, а підприємство платоспроможним.

У Японії щодо управління ефективністю діяльності підприємств склалася зовсім інша ситуація. Японці винайшли новий механізм управління ефективністю: контрольний пакет не надається одній компанії у володіння, а розбивається на декілька і обмінюється з іншими компаніями. Таким чином сформувалася система перехресного володіння. Вона ускладнює недружнє поглинання і робить управління більш консервативним та обережним. Управління ефективністю підприємств Японії обумовлюється такими особливостями систем:

- орієнтацією на виробництво продукції з високою якістю, ніж у інших країнах, бідних на сировинні й енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати;
- охопленням комплексною системою управління ефективністю діяльності всієї діяльності підприємств.

В даний час в світовій практиці одним з популярних критеріїв оцінки ефективності підприємства залишається прибутковість, або рентабельність власного капіталу (return on equity - ROE).

Всі концепції і підходи до визначення поняття «ефективність діяльності підприємства» мають на увазі показники, за допомогою яких проводиться аналіз, порівняння та оцінка управління ефективною діяльністю компанії.

1. Показники, що характеризують темпи розвитку підприємства, такі як: темпи приросту сукупних активів, обсягу продажів, прибутку, власного капіталу.

2. Показники, що характеризують рівень прибутковості бізнесу: рентабельність власного капіталу; рентабельність продажів; коефіцієнт окупності витрат.

У другому розділі – **«Аналіз формування системи управління ефективністю діяльності підприємств електроізоляційної промисловості в Україні»** розглянуто динаміку розвитку електроізоляційної промисловості в Україні, проаналізовано організаційно-економічні характеристики та системи управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «Сонар».

На сьогодні виробничі потужності в електроізоляційному комплексі використовуються в середньому на 30-40%. Кожне друге підприємство суттєво зменшило випуск основних видів продукції. Через відсутність оборотних коштів, високих цін на продукцію, що випускається, та інші проблеми, труднощі із збутом продукції мають 80% підприємств даної галузі. Морально застарілими є практично 100% основних фондів електроізоляційних підприємств, фізично застарілими - до 65% основних фондів. Лише близько 1% від загального об'єму продукції відповідає вимогам світового ринку. Без перебудови всієї матеріально-конструкторської основи з широким використанням сучасних конструктивних матеріалів обійтись неможливо. Вже упродовж 5 років верстатобудівні підприємства не закуповують нового обладнання, не поновлюється парк верстатів - при тому, що кожного року на всіх підприємствах необхідно поновлювати щонайменше 30% парку верстатів.

Динаміка розвитку галузі показує, що у 2015 році Україна мала найбільші обсяги випуску продукції електроізоляційної галузі. У 2016 році сталося різке падіння виробництва продукції по всім її видам майже на 50% від 2015 року. У 2017 і 2018 роках відбувається повільний ріст виробництва, але рівень виробництва 2015 року навіть не досягнутий.

Спад виробництва продукції електроізоляційної промисловості зумовлюється рядом причин, зокрема:

- різке скорочення попиту на вітчизняну продукцію через високу конкуренцію, яку не витримують вітчизняні підприємства. Більшість продукції є морально застарілою і невисокої якості, що зумовлено використанням застарілих технологій та обладнання;

- військові дії на Сході країни (2014 – 2018 рр.), що зумовило знищення найкращого виробничого потенціалу підприємств галузі. Даний факт дуже вагома втрата, адже саме у Східних регіонах (Донецьк, Луганськ) було зосереджено найбільший та найпродуктивніший виробничий потенціал даної галузі;

– знецінення національної валюти, зниження мотиваційної складової зумовило відтік кваліфікованого персоналу галузі та зниження трудового потенціалу підприємств, що зумовило й зниження інноваційної складової у частці виготовлення продукції;

– низький обсяг оборотного капіталу та відсутність альтернативних джерел його поповнення, що зумовлює низький рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємств галузі;

– значна збитковість підприємств, причому за останні кілька років частка збиткових підприємств збільшилася із 21% до показника 32%, відповідно третині підприємств не вистачає засобів для існування та розвитку, а більшість із них знаходяться на межі банкрутства;

– низький економічний потенціал вітчизняної економіки, що зумовлює відсутність можливостей для залучення інвестиційних ресурсів та фінансування проблемних галузей економіки;

– низький рівень експортного потенціалу галузі через низьку конкурентоспроможність галузі, відповідно більшість продукції експортується у країни ближнього зарубіжжя (колишні країни об'єднання СНД).

У роботі проаналізовано обсяги продажу ТОВ «Сонар», що створене у 1997 році і реалізує електроізоляційні матеріали в Україні. Так, обсяги продажу скоротились більш, ніж 30%. Це пов'язано з закриттям філіалу в м. Донецьк, втрати значної частини потужностей та великої залежності саме від закордонних партнерів. Також, на ТОВ «Сонар» встановлено, що мінімальне граничне значення коефіцієнта автономії оцінюється в мінусовому значенні - 0,06, а коефіцієнт фінансової незалежності -0,16, що свідчить про те, що підприємство залежне від фінансових показників.

Проаналізувавши організаційно-економічну структуру ТОВ «Сонар» можна сказати, що підприємство реалізується на товарах електроізоляційної промисловості, які забезпечують майже всі інші галузі народного господарства. Оцінка системи управління ТОВ «Сонар» показала, що підприємство більш ніж

на 80% займається імпортом товарів електроізоляційної промисловості з-за кордону, що значно впливає на розвиток діяльності підприємства.

Щодо рентабельності всіх активів ТОВ «Сонар» видно, що підприємство з однієї грошової одиниці вкладеного капіталу отримує прибуток з часткою 1,46%, в 2017 році, в 2018 - 1,38%, що свідчить про незначний прибуток підприємства. Це також можна побачити з показника рентабельності реалізації продукції, який зменшився на 0,03% в порівнянні з попереднім роком. З таблиці 1 видно, що ефективність ТОВ «Сонар» за останній рік зменшилась на 18%. Не зважаючи на те, що доходи підприємства збільшились, витрати підприємства пропорційно підвищились також.

Таблиця 1

Ефективність діяльності ТОВ «Сонар»

Стаття	2017р	2018р
Дохід, всього тис. грн	59 445	64 495
Витрати, усього тис. грн	20916	40354
Ефективність, %	28,4%	16%

Оцінка ефективності управління ТОВ «Сонар» на основі універсальної шкали Харрінгтона, відповідно до якої виділено 5 рівнів ефективності діяльності підприємства, знаходиться в діапазоні «критична-помірна ефективність» з подальшою тенденцією до «критичної».

У третьому розділі - **«Напрями удосконалення системи управління ефективністю діяльності ТОВ «Сонар»** розроблено програму реорганізації системи управління ефективністю діяльності підприємства з прогнозованими результатами від впровадження даної системи.

Визначено, що важливим аспектом формування системи управління ефективністю діяльності підприємства є розроблення структурно-логічної схеми етапів реорганізації. У роботі виділено чотири основних етапи, а саме:

I етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств електроізоляційної

галузі (на прикладі ТОВ «Сонар»), виявлення недоліків в роботі підприємства, системи управління та ефективності діяльності. за методом аналізу ієрархій, розроблений Томасом Сааті.

II етап – пошук засобів, методів, важелів, оптимальна сукупність яких дозволить реорганізувати систему управління ефективності діяльності підприємства.

III етап – розроблення програми реорганізації управління ефективністю діяльності підприємства, яка є детальним планом заходів, що мають бути вжиті, їх послідовність, ресурси та відповідальність за їх виконання.

IV етап – пропозиції впровадження програми вдосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства

Так, у таблиці 2 відображені основні проблеми управління ефективністю діяльності ТОВ «Сонар», які виявлені на першому етапі.

Таблиця 2

Ієрархія проблем системи управління ефективністю діяльності ТОВ «Сонар»

	Ієрархія проблем по групах		
	Проблеми ефективності управління	Проблеми інформаційного характеру	Проблеми технічного характеру
характеристика кожної групи проблем	відсутність системи управління	відсутність маркетингу	відсутність можливості транспортування
	відсутність посадових інструкцій	відсутність реклами та просування підприємства	низький рівень складського господарства
	відсутність віділку кадрів та відділу роботи з персоналом	відсутність автоматизованих (комп'ютерних технологій)	низький рівень управління якістю
	відсутність чіткої стратегії розвитку та управління ефективністю		низький рівень транспортуванням товарів

Розроблено програму реорганізації ТОВ «Сонар» відповідно до визначених проблем методикою аналізу ієрархій.

Констатовано, що навіть часткове впровадження програми реорганізації системи управління на ТОВ «Сонар» показало позитивну динаміку, а саме:

1) система управління ефективністю діяльності була частково змінена та розширена, з'явилися нові відділи по роботі та розширення персоналу. В штатному розписі з'явилось 5 нових штатних одиниць, серед яких: водій, маркетолог, директор відділу кадрів та кадрової політики, логіст. З формуванням відділу кадрів та розвитком кадрової політики покращилось питання відпусток та робочого часу. Сформовано програму мотивації працівників;

2) була розроблена стратегія розвитку підприємства на 1 рік та розроблено посадові інструкції персоналу. Тепер кожен працює на відповідній посаді та виконує функції, відповідно до неї. Це значно розвантажило роботу персоналу, оскільки обов'язки чітко розмежовані і кожен виконує власну справу. Створення стратегії підприємство показало слабкі сторони управління ефективністю підприємства та загрози, які в подальшому могли вплинути на розвиток ризиків на підприємстві, зниження показників рентабельності та ліквідності, значних втрат. З розробкою стратегії підприємство започаткування управління безпекою власної справи та управління ризиками;

3) з запровадженням автоматизованої системи значно підвищилась ефективність роботи підприємства по всім структурним підрозділам. Почалась модернізація сайту ТОВ «Сонар» з подальшою адаптацією до мобільних додатків. На підприємстві було замінено та додатково придбано комп'ютери, було створено загальну комп'ютерну мережу підприємства. Також було придбано декілька мобільних телефонів (смартфонів), що забезпечило можливість передачі інформації через мобільні додатки та пошту. Створення загальної мережі підприємства дозволило скоротити кількість паперової роботи, підвищити швидкість передачі замовлень клієнтів до складу та формування товарів на відправлення клієнтам, можливість проведення моніторингу закупівель та продажу товарів щоквартально, здійснення обліку товарів на складі;

4) запровадження маркетингової та рекламної кампанії призвело до того, що про діяльність підприємства дізналось багато нових кампаній, більшість з яких вже стали новими клієнтами ТОВ «Сонар». З проведенням маркетингу стало зручно оцінювати конкурентів, аналізувати ринок збуту та клієнтів. Готується виготовлення друкованої рекламної продукції та відкриття інтернет – магазину підприємства, що покращить показники продажу товарів не лише в рамках України;

5) поступово почалась заміна старого обладнання та закупівля нового для того, щоб оцінювати якість товарів, умови зберігання та транспортування. На підприємство було придбано нове обладнання для обробки шлюдяної стрічки та шиття стрічки різного формату. Також було придбано вантажний автомобіль, здатен транспортувати вантаж більше 1 тонни. Для оцінки якості товарів та умов зберігання було придбано лазерний мікрометр, штангенциркуль та лазерний термометр, що тим самим зменшило обсяг неякісного товару;

б) покращення складського господарства підприємства заплановано провести в декілька етапів:

– розширення приміщення складу та аренда нового приміщення для зручності систематизації товарів;

– систематизація та облік товарів на складі. Розроблено схему розташування та обліку товару на складі та розміщено її при вході до приміщення. Тепер кожен працівник ТОВ «Сонар» може знайти на складі необхідний товар та його місцезнаходження навіть без допомоги працівників складу;

– автоматизація передачі замовлень від офісу до складського приміщення. Раніше заяви на формування вантажу передавались в паперовому вигляді, часто губились та не виконувались належним чином. Тепер на складі встановлено комп'ютер, який пов'язаний з офісом спеціальною програмою, через яку проводяться відповідні замовлення та звіти про їх виконання. Це значно спростило взаємодію між підприємством складом, знизило рівень

виконання неефективних замовлень та підвищило рівень ефективності підприємства;

– з появою відділу логістики на підприємстві стало набагато простіше забезпечувати оптимальні маршрути поставки та переміщення товарів та перевірки доставленого вантажу до складу підприємства. Перевірка накладних при розвантажуванні контейнерів скоротило витрати та дозволило вчасно виявляти відхилення від толерансу та повідомлення про це постачальникам. Це, в свою чергу, збільшило прибуток підприємства. Закупівля обладнання для розвантажування вантажу поки в проекті придбання.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичні узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо вирішення проблеми підвищення ефективності управління підприємством. Результати роботи дозволили зробити наступні висновки:

1. Узагальнено теоретико-методогічні засади управління ефективністю діяльності підприємства. Виявлено, що управління ефективністю діяльності підприємства як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження у просторі та у часі. Розуміння, трактування і деталізація методологічних аспектів ефективності діяльності підприємства вказує не тільки на багатогранність і багатоаспектність категорії, але в той же час і на незавершеність процесу пізнання ефективності, розкриття сутності та досягнення однозначності в її інтерпретації дослідниками і практиками.

2. Визначено особливості та проблематику нормативно – правового забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства. Встановлено, що законодавство у сфері управління ефективністю діяльності підприємства має становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю самого нормативно-правового регулювання підприємницької

діяльності. Проте, наявне нормативно-правове забезпечення у сфері управління ефективністю діяльності підприємств наявне лише в загальних нормативно-правових актах, які регулюють закономірності регулювання діяльності підприємств в цілому, не загострюючи увагу на управлінні ефективності діяльності. Саме тому, запропоновано провести регіональний та державний зріз реалізації нормативно – правових актів, що здійснюють регулювання систем ефективності управління діяльності підприємств. Це дасть змогу більш якісно провести моніторинг відповідно до умов конкретного регіону, сформулювати основні недоліки та деструктивні впливи окремих управлінських рішень, задекларованих у нормативно-правових документах, та обґрунтувати можливі напрями їхнього покращення.

3. Розглянутий світовий досвід формування системи управління ефективністю діяльності підприємств показав, що управління ефективністю показав, що найбільш вагомою складовою ефективності діяльності є орієнтація на усунення виявлення дефектів, а не їх усунення, але разом з тим, ефективність діяльності визначається значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але і на підприємство, фірму і навіть країну. За кордоном економісти вважають найбільш інформативним показником – проміжний коефіцієнт покриття. Він характеризує, на скільки разів ліквідні активи покривають поточні зобов'язання, причому його чисельник згідно закордонним методикам можна будувати в залежності від очікуваної ліквідності активів підприємства.

4. Аналіз формування системи управління ефективністю діяльності підприємств електроізоляційної промисловості показав, що електроізоляційна промисловість виступає пріоритетною галуззю народного господарства як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Проблема електроізоляційного комплексу полягає в тому, що сьогодні виробничі потужності в електроізоляційному комплексі використовуються в середньому на 30-40%. Кожне друге підприємство суттєво зменшило випуск основних видів продукції. Морально застарілими є практично 100% основних фондів електроізоляційних

підприємств, фізично застарілими - до 65% основних фондів. Лише близько 1% від загального об'єму продукції відповідає вимогам світового ринку. Електроізоляційна галузь України не зважаючи на соціально-економічну кризу за останні п'ять років демонструє стабільне зростання її ваги в структурі макропоказників (частка у ВВП країни зросла на 10,6%, доля електроізоляційної продукції у структурі експорту – на 18,18%). Проте темпи цього зростання уповільнені порівняно низьким інвестуванням галузі (доля інвестицій у сільське господарство і структурі капітальних інвестицій країни зросла лише на 4,7%). Для усунення цих стримуючих розвиток факторів необхідно на державному рівні впроваджувати систему правових організаційних і економічних заходів.

5. Запропонована програма реорганізації системи управління ефективністю ТОВ «Сонар» показала позитивну динаміку змін системи управління ефективності діяльності підприємства. Програма розроблена таким чином, щоб удосконалити ефективність діяльності підприємства, вдосконаливши кожен складову системи управління на підприємстві. За I квартал 2019 року за рахунок впровадження програми реорганізації підприємство значно скоротило витрати та збільшила прибуток, розширила коло клієнтів та значно покращила своє положення на ринку збуту. Також було розроблено стратегію розвитку підприємства, яка дозволяє розглядати організацію як цілісний організм і пояснює, чому підприємство зазнає збитків та що загрожує його розвитку в подальшому. Оцінка запропонованої програми реорганізації та прогнозовані результати показали покращення управління ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Кузьменко О.Б. Говорова Д.Ю., Жарук Д.О., Сутнісна характеристика управління ефективністю діяльності підприємства // Вид-во ЧНУ імені Петра Могили/ Прийнято до друку.

2. Говорова Д.Ю. Закордонний досвід системи управління ефективністю діяльності підприємств електроізоляційної галузі // Вид-во ЧНУ імені Петра Могили/ Прийнято до друку.

АНОТАЦІЯ

Говорова Д.Ю. Удосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства. – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття академічного звання магістр з економіки підприємства за спеціальність 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв. 2019.

Магістерська робота присвячена теоретико-методологічним засадам управління ефективністю діяльності підприємства та напрямам удосконалення системи управління ефективності діяльності підприємства. У процесі дослідження було проаналізовано нормативно – правове забезпечення та світовий досвід формування системи управління підприємства. Розроблена програма реорганізації системи управління ефективністю діяльності підприємства має науково-практичний характер та містить низку практичних рекомендацій спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств.

Ключові слова: система управління, ефективність, електроізоляція, результативність, коефіцієнт ефективності, економічна ефективність, активи, пасиви, інтегральний показник оцінки ефективності, моніторинг, реорганізація.

SUMMARY

Govorova D.U. Improvement of the management system of the enterprise efficiency. - Manuscript.

Master's work on obtaining an academic degree of Master of Business Economics in specialty 076 "Enterprise, Trade and Stock Exchanges". Petro Mohyla Black Sea National University. Mykolayiv. 2019

The master's thesis represents the main theoretical-methodological and practical aspects of improving the enterprise management system.

The study showed that there is no single conceptual approach to assessing the effectiveness of the enterprise in domestic science. Existing approaches are one-sided, revealing the essence of only one narrow aspect of efficiency, or too complex for perception, which do not allow to uniquely assess the state and trends of the development of management of the enterprise's performance.

We found out that the legislation in the field of management of the effectiveness of the company's activity is available only in the general normative legal acts regulating the laws governing the activity of enterprises as a whole, without intensifying the focus on the management of the efficiency of the activity.

In this work the dynamics of the electrical insulation industry development is investigated, the organizational-economic activity analysis was carried out and the efficiency management system of Sonar LLC was analyzed. It is established that the enterprise management system is too low, with a tendency to a critical one.

We developed the program of reorganization of the management system for the effectiveness of the company's activities in a scientific and practical manner. The program contains a number of practical recommendations aimed at increasing the efficiency of the enterprise.

In the course of research, the program for reorganization of the management system of the company's activity was further developed, which ensured its comprehensive development and improvement of the system for managing the efficie