

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Беляєва Т.О.

ДИПЛОМНА РОБОТА СПЕЦІАЛІСТА

Севєродонецьк, 2018

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи спеціаліста  
(освітній рівень)

на тему Удосконалення системи менеджменту підприємства

Виконав: студент гр. МЗ-15  
(шифр академічної групи)

\_\_\_\_\_  
(шифр і назва спеціальності)

Беляєва Т.О.  
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою менеджменту та  
маркетингу

Овчаренко Є.І.

Севєродонецьк, 2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ  
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст  
(бакалавр, спеціаліст, магістр)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(шифр і назва)

Спеціалізація Менеджмент організацій і адміністрування  
(шифр і назва)

*"ЗАТВЕРДЖУЮ"*

*Зав. кафедрою менеджменту та маркетингу*

*доц. Овчаренко Є.І.*

*"14" жовтня 2017 р.*

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу спеціаліста

1. Прізвище студента Беляєва Тетяна Олександрівна

2. Група МЗ-15

3. Тема дипломної роботи: Удосконалення системи менеджменту підприємства

Спец. завдання: \_\_\_\_\_

Керівник проекту (роботи) д.е.н., доц. Овчаренко Є.І.,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом університету від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2017 р. № \_\_\_\_\_

4. Термін здачі студентом закінченої роботи 12.01.2018 р.

5. Вихідні дані до роботи: дані річних звітів і планів соціально-економічного розвитку підприємства, статистичної звітності, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (основні питання):

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ;

2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «СВЕРДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»;

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПрАТ «СВЕРДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ».

7. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Процес діяльності підприємства; інформація про ліцензії, інформація про обсяги та реалізацію основних видів продукції підприємства, про собівартість реалізованої продукції, фінансові результати, інформація про корпоративне управління, аналіз кількості працівників у ПрАТ «СВЕРДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз рентабельності ПрАТ

«СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ», показники ефективності впровадження програми «1С:Управління виробничим підприємством для України»

8. Консультанти дипломної роботи:

Розділ	Консультант	Підпис

Дата видачі завдання " 12 " жовтня 2017 р.

9. Календарний план виконання роботи

Назва розділів	Термін виконання	Примітка
1. Затвердження та надання теми роботи	жовтень 2017 р.	
2. Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2017 р.	
3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2017 р.	
4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	листопад 2017 р.	
5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	листопад 2017 р.	
6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	грудень 2017 р.	
7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2017 р.	
8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2017 р.	
9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	січень 2018 р.	
10. Підготовка доповіді до захисту роботи	січень 2018 р.	

Студент-дипломник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи Овчаренко Є.І. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 112, табл. 15, рис. 2.

Аналіз, витрати, затрати, концепція, місяця, метод, підприємство, план, принцип, прибуток, прогнозування, ресурс, ризик, ринкове середовище, стратегічне управління, стратегія, удосконалення, управління витратами.

У дипломній роботі встановлено основний зміст системи менеджменту на підприємстві. Досліджено основні функції менеджменту: планування, організація, контроль, мотивація, стимулювання у сучасних умовах. Розглянуто сутність менеджменту як спосіб досягнення цілей організації за допомогою планування, організації взаємодії, лідерства й контролю над організаційними ресурсами. Також надано характеристику основних функцій менеджменту. Зроблено аналіз та надані пропозиції з удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Доведено актуальність удосконалення системи менеджменту на промислових підприємствах. В роботі надано характеристику та аналіз діяльності ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ», як представника хімічної галузі України та проведено аналіз стану системи менеджменту на даному підприємстві. Вирізняючи принципи та вимоги до системи менеджменту запропоновано вдосконалити функції менеджменту на підприємстві.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ : СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ	10
1.1. Поняття менеджменту основні ознаки і визначення	10
1.2. Система менеджменту на промислових підприємствах	19
1.3. Методи формування та вдосконалення системи менеджменту на промислових підприємствах	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» ТА ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	37
2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» та аналіз фінансово-економічних показників його роботи	37
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища на ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»	52
2.3. Аналіз стану системи менеджменту ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	74
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»	76
3.1. Практичні рекомендації з удосконалення системи менеджменту на ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»	76
3.2. Організаційний супровід пропозицій з удосконалення системи менеджменту підприємства	85
3.3. Оцінка ефективності заходів з удосконалення системи менеджменту на ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»	94
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки одним з головних чинників успіху підприємства є управлінська діяльність, яка постійно удосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, ускладнення господарських зв'язків, підвищенням ролі споживача у формуванні техніко-економічних і інших параметрів продукції. Економічна стабільність організації, її виживаність і ефективність діяльності в умовах ринкових стосунків нерозривно пов'язані з її безперервним вдосконаленням і розвитком. При цьому вдосконалення організації повинне здійснюватися за принципом адаптації до зовнішнього середовища. У постійному прагненні підтримувати відповідність організації умовам зовнішнього середовища полягає принцип адаптивного управління. Він проявляється в динамічному освоєнні нової продукції, сучасної техніки і технології; застосуванні прогресивних форм організації праці, виробництва і управління, безперервному вдосконаленні кадрового потенціалу. Актуальність теми полягає в складності керування промисловими підприємствами в умовах глобальної й національної кризи, коли різко знижується попит на продукцію підприємств і виникає серйозна проблема збереження персоналу. Успішний розвиток всіх галузей вітчизняної економіки багато в чому визначається здатністю промислових підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Управлінська діяльність передбачає наявність сукупності дій суб'єкта управління по відношенню до об'єкта управління. Організація управлінської діяльності полягає у здійсненні послідовності дій у часі та просторі щодо реалізації функцій управління. Для забезпечення ефективності організації управлінської діяльності на підприємстві необхідним є дотримання обґрунтованих теоретичних засад управління. [5]

Система управління економічним потенціалом промислових підприємств розвивається та зазнає змін. Промислові підприємства, господарська діяльність яких проходить під впливом різноманітних чинників внутрішнього середовища, ринкових умов, що виступають першоджерелом

численних ризиків, спрямовують зусилля на подальше розвинення системи управління економічним потенціалом, її вдосконалення, намагаючись забезпечити стійкість розвитку, стабільність діяльності у майбутньому.

У той же час має місце недостатня опрацьованість окремих аспектів методичного та інформаційного забезпечень управління промисловим підприємством з огляду на життєву необхідність адаптації до нестабільних, динамічних умов їхнього функціонування в контексті управління економічним потенціалом як підґрунтям для його стабільної діяльності та сталого розвитку. У визначеній ситуації набуває актуальності подальше дослідження та пошук методичного інструментарію щодо управління промисловим підприємством, що дозволить забезпечити попередження негативного впливу нестабільних, динамічних умов ринкового середовища, його врахування та, відповідно, сприяти стабільності господарської діяльності, сталому розвитку суб'єкта господарювання. [15]

Серед відомих загальних підходів та методів, що надають таку можливість, на мою думку, заслуговує на увагу удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Якісний менеджмент орієнтує систему управління на попередження впливу численних загроз, що негативно впливають на діяльність підприємства, убезпечуючи від реалізації проблемних та кризових явищ. З огляду на зазначене, доцільним є розвинення науково-методичних засад направлених на удосконалення системи менеджменту промислового підприємства. [10]

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є: система менеджменту ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ».

Предметом дослідження: підходи, засоби та способи удосконалення системи менеджменту.

Мета дипломної роботи розробити теоретико-методологічне удосконалення системи менеджменту.



Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання: розглянути поняття менеджменту його основні ознаки та визначення; дослідити систему менеджменту на підприємствах; розглянути методи формування та вдосконалення системи менеджменту; провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, фінансово-економічних показників ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»; оцінити стан системи менеджменту ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»; запропонувати напрями удосконалення системи менеджменту ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» та оцінити їх ефективність.

## РОЗДІЛ 1 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ : СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

### 1.1. Поняття менеджменту основні ознаки і визначення

Нерідко нам доводиться чути, що поняття «управління» та «менеджмент» за своїм змістом тотожні, що це лише своєрідні «примхи» наших економістів у «копіюванні» Заходу призвели до підміни управління менеджментом.

Управління - це цілеспрямована дія на об'єкт, щоб змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною певних обставин (матеріальні, енергетичні, фінансові, трудові ресурси тощо). Але ефективний результат буде досягнутий лише за умови правильного, розумного, наукового керівництва всім залученим до цього персоналом, узгодженими його діями. Отже, управління - це процес пов'язування всіх неодмінних компонентів для досягнення певного результату, а менеджмент - це інструмент, система організації праці, яка забезпечує існування такого пов'язування. Менеджмент є частиною управління. Його реалізують лише люди, керівники, тоді як управління можливе й за допомогою технічних засобів (роботів, електронних систем, наприклад, коли мова йде про управління певним технологічним процесом, машиною тощо). [6]

По питанню сучасного менеджменту є ряд публікацій закордонних і вітчизняних учених: М. Мескона, П. Друкера, Р. Дафта, І. Ансоффа, Р. Каплана, Д. Нортону, Т. Беня, О. Виханського, В. Панкова, А. Кредасова, В. Красновой і ін.

Важко встановити із граничною точністю, яка етимологія терміна «менеджмент». Однак справжнє значення слова ми можемо встановити, виявляючи його історичні коріння.

В античній Греції буквального аналога слову «менеджмент» не існувало. Найближче по звучанню й значенню слово *master* мало значення «ведучий пошуки», «що вміє розшукувати», але ніяк не «що вміє керувати».

Мистецтво керування людьми грецькою йменувалося “демагогією”. Дивно, але таким образливим для нашого слуху словом називали тих, хто брав на себе нелегкі й відповідальні функції. “Demagogia” переводиться як “керівництво народом”, “керування країною” (demos – народ, ago – веду). Розквіт давньогрецької демократії вимагав специфічної форми керування – уміння за допомогою слова повести за собою маси людей. Розквіт риторики й ораторського мистецтва доводиться, як правило, на періоди демократичних режимів.

Несподівану інтерпретацію сучасного терміна “менеджмент” пропонує німецький історик И. Шайд. Він виводить його етимологію з італійського *maneggiare* – уміння управляти конем.

Керування є сукупність мистецтва й науки, завдання яких, по-перше, стимулювати людей і направляти їх, щоб вони діяли в рамках дорученої їм справи так само, як вони діяли б за власною ініціативою за умови розуміння ними всіх взаємозв'язків, причин і наслідків кожної конкретної ситуації; і, по-друге, поєднувати діяльність всіх людей усередині організації. [8, с. 291]

По М. Мескону, у спрощеному розумінні, менеджмент – це вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент – це також область людського знання, що допомагає здійснити цю функцію. Нарешті, менеджмент як збірне від менеджерів – це певна категорія людей, соціальна верства тих, хто здійснює роботу з керування [12, с.6].

По Друкеру П. Ф. – менеджмент – це спеціальний інструмент, особлива функція, специфічний апарат, що забезпечує організації можливість досягати потрібних результатів. Таке розуміння питання вимагає зовсім нової парадигми менеджменту. У сферу уваги й відповідальності менеджменту входить усе, що будь яким чином впливає на продуктивність організації й результативність її діяльності – усередині організації або за її межами, у підконтрольні організації сферах або в сферах, нею не контрольованих [7, с.28].

У спрощеному розумінні, менеджмент – це вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведження інших людей.

У роботи Кабушкина Н. І. відмічено – менеджмент по-російськи “керування” – функція, вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях. Значимість менеджменту була особливо ясно усвідомлена в 30-і роки. Уже тоді стало очевидним, що діяльність ця перетворилася в професію, область знань – у самостійну дисципліну, а соціальна верства – у досить впливову суспільну чинність. Менеджменту на промисловому підприємстві “Менеджмент”, його визначення, види та функції. та рекомендації.

Термін “менеджмент” по своїй суті є аналогом терміна “керування”, це його синонім, однак, не повною мірою. Термін керування набагато ширше, оскільки застосовується до різних сфер людської діяльності (наприклад, керування автомобілем); до різних сфер діяльності (керування в неживій природі, у біологічних системах, керування державою); до органів керування (підрозділу в державних і громадських організаціях, а також на підприємствах і об'єднаннях).

Термін менеджмент застосовується лише до керування соціально-економічними процесами на рівні фірми, що діє в ринкових умовах, хоча останнім часом його стали застосовувати в США й відносно до не підприємницьких організацій [9, с. 23].

У роботи Риболовля М. О. відмічено, що кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості у діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи керування виробництвом і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчій активності й лояльності кожного працівника.

Менеджмент (у максимально широкому змісті) – керівництво соціально-економічними системами [17].

Традиційно вважається, що менеджмент – це наука про мистецтво керування – людьми, бізнес – процесами, устаткуванням, часом, фінансовими потоками. Сам термін “менеджмент” відбувся від англійського слова “manage”, що перекладається не тільки як “керувати” і “управляти”, але й “об’їжджати коней”. Також слово “менеджмент” має й французьких коріння, воно відбулося від “management” – “мистецтва направляти в потрібне місце, супроводжувати кого-небудь або що-небудь”.

Важко сформулювати поняття менеджменту однозначно, одним рядком. Адже в науці менеджменту існує ряд підвидів, підгалузей, якщо можна так висловитися. Так, існують наступні види менеджменту:

- 1) інформаційний менеджмент – це менеджмент, при якому головна увага приділяється системному керуванню інформаційному потоку в компанії, а також питанням забезпечення безпеки конфіденційної інформації, оперативному обміну даними між користувачами, що мають відповідний доступ до комерційної таємниці;
- 2) бізнес-менеджмент або менеджмент організацій – це системне керування цілою компанією; у процесі бізнесу-менеджменту топ-менеджер зобов’язаний здійснювати стратегічне планування, керівництво персоналом, ресурсами й проектами, регулярно проводити тактичний контроль досягнення поставлених цілей, виконувати роль лідера в кризових ситуаціях, здійснювати аналіз ефективності діяльності компанії;
- 3) менеджмент системи якості – дуже відповідальне заняття по створенню умов виробництва якісних товарів і послуг, що відповідають ДСТ, технічним умовам, стандартам, міжнародним стандартам якості, а також по контролю на кожному етапі виробництва товару або надання послуги їхньої якості, контроль якості надаваного клієнтам сервісу в процесі продажу, а також – після продажного, гарантійного й іншого обслуговування;
- 4) стратегічний менеджмент – це вміння топ-менеджера бачити перспективи компанії навіть в умовах несприятливої кон’юнктури, розуміти слабкі й сильні сторони бізнесу, щоб підсилити позиції компанії на ринку; це

здатність менеджера прорахувати ризики й здійснити їхній аналіз, скласти ефективний бізнес-план;

5) тайм-менеджмент – це мистецтво ефективного керування часом за принципом Парето 20/80 – 20 % всіх справ приносять 80 % прибутку й позитивного ефекту, а 80 % справ – малоефективні, тому планувати час топ-менеджерів і фахівців необхідно з урахуванням пріоритету завдань і їхньої віддачі, користі для бізнесу; необхідно звести до мінімуму хаотичний броунівський рух співробітників протягом трудового дня, для чого кожний працівник компанії повинен чітко знати свої обов'язки й права, дотримувати посадової інструкції, а вільний час витратити не на порожню балаканину з колегами, а на творче продумування того, як можна поліпшити роботу компанії;

6) ризик-менеджмент – це особлива якість керівника, його здатність тверезо оцінювати ризики кожного прийнятого їм рішення, а також приймати на себе відповідальність не тільки за поточні, оперативні ризики, але й за ризики стратегічного менеджменту бізнесом;

7) інноваційний менеджмент – це керування творчою групою людей, що займається розробкою, тестуванням і впровадженням принципово нових товарів і послуг; це керування групою винахідників, що створюють інновації – удосконалення продуктів і процесів, у тому числі – раціоналізаторські пропозиції, наукові відкриття. Інноваційний менеджмент також містить у собі необхідність патентування й іншого правового захисту винайденої інтелектуальної власності;

8) маркетинг-менеджмент – це керування збутом, збутовими каналами компанії; даний вид менеджменту має принципове значення для ефективного функціонування всього бізнесу, адже виробництво товарів і послуг повинне не закінчуватися, а починатися зі збуту – саме маркетинг-менеджер допомагає визначити, чи буде товар або послуга затребувані ринком, у якій кількості, у якому упакуванні, за якою ціною й ін.;

9) міжнародний менеджмент стає в умовах світової глобалізації досить важливою гілкою традиційного менеджменту, він дозволяє координувати діяльність найбільших транснаціональних компаній, офіси яких перебувають у більшості країн миру; також міжнародний менеджмент необхідний для керування будь-яким бізнесом, що має свої відділення або філії більш, ніж в одній державі, тому що він займається вивченням місцевого законодавства й схем ведення бізнесу;

10) фінансовий менеджмент – це планування, керування, контроль і системний аналіз за фінансовими потоками підприємства, рівнем його кредиторської й дебіторської заборгованості, структурою активів і пасивів бізнесу, аналіз фінансових ризиків і показників діяльності підприємства – його рентабельності, прибутковості, а також керування інвестиціями бізнесу. [25]

Основним поняттям менеджменту служить “Організація”, що становить його основу. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. [46]

Поняття “Підприємство” пов'язане з виробництвом продукту (товар, робота, послуга). Підприємство повинне володіти:

трудовими, матеріальними, фінансовими й інформаційними ресурсами;  
володіти положенням у навколишнім середовищі;  
розробляти й реалізовувати свою стратегію;  
здійснювати динамічний розвиток.

Основна мета підприємства – одержання прибутку, достатньої для розвитку підприємства. Менеджер виступає як керівник підприємства й відіграє найважливішу роль по прийняттю управлінських рішень і несе за них відповідальність.

Суб'єкт управління - це органи або особа, яка здійснює управляючі дії. Суб'єктами управління є органи законодавчої та виконавчої влади.

Цілі, функції і зміст процесу управління передбачають систему методів управління, використання яких спрямоване на об'єкт для забезпечення

ефективної діяльності служб з постачання і використання матеріальних ресурсів. [48]

Методи управління матеріальними ресурсами - не поєднання різних способів, прийомів, дій на окремих працівників, на колектив у цілому для досягнення конкретної мети в процесі управління виробництвом.

В теорії та практиці управління застосовують такі методи управління матеріальними ресурсами:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Організаційні методи реалізують мотиви примусового характеру. Зміст регламентуючих методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень та відповідальності членам організації, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методичної, інструктивної та іншої допомоги виконавцям. [52]

Адміністративні методи управління - це комплекс способів та прийомів впливу на людей, які ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Всі адміністративні методи управління поділяються на регламентуючі та розпорядчі.

Адміністративні методи на рівні держави застосовуються в сферах, які не охоплюються ринком, але залежать від нього: використання національного багатства, боротьба з монополізмом, розв'язання проблем екології, гарантований захист національних інтересів у зовнішньоекономічних зв'язках, забезпечення дотримання правил підприємництва і фінансово-кредитної діяльності. [53-54]

Розпорядчі методи управління охоплюють поточну оперативну організаційну роботу, тобто визначення і розподіл конкретних завдань виконавцям, контроль за їх виконанням, проведення нарад тощо.

Економічні методи управління реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах шляхом використання товарно-грошових



відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший - це управління, орієнтоване на використання створеного на державному рівні економічного сегмента загального зовнішнього середовища. Зміст цього аспекту, зокрема, складає:

- формування системи оподаткування;
- визначення амортизаційної політики;
- формування митної політики;
- визначення мінімального рівня заробітної плати.

Другий аспект пов'язаний з управлінням, орієнтованим на використання різноманітних економічних категорій, таких, як податки, ціни, кредити, тарифи, інвестиції, цінні папери, відсотки, амортизація, бюджет, резерви, програми, пільги, державні замовлення, субсидії, мито. Проте ніякі економічні методи не зможуть існувати без організаційно-адміністративної дії, яка забезпечує чіткість, дисциплінованість, порядок роботи колективу. Важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних та економічних методів. [19]

Організаційно-адміністративні методи чітко визначають права і обов'язки, регламентацію дії керуючої системи. Їх конкретним проявом є накази, розпорядження, інструкції, правила, положення, методичні рекомендації.

Управління - це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в соціально-економічних системах, пов'язана з виконанням специфічних функцій (планування, організація, мотивація і контроль). Воно характеризується науковістю, тобто використанням найновіших досягнень у науці управління, економічних науках при побудові системи управління та організації управлінських процесів.

Ефективність управління - успіх у досягненні мети при оптимальних затратах для одержання відповідного результату.

Таким чином, адміністративні методи базуються на системі законодавчих актів, системі нормативно-директивних і методичних

документів підприємств і вищестоящих організацій, систем і планів, програм, завдань. [26]

В систему законодавчих актів України входять закони, укази, постанови, положення, інструкції, методики, а також нормативні акти, стандарти.

Економічні методи базуються на основі економічних важелів нормативів, елементів податкової та кредитно-фінансової системи, системи матеріального заохочення та відповідальності за якість і ефективність роботи. Правильне використання всіх методів дозволить ефективно вирішувати проблеми управління як на рівні держави, так і на рівні підприємств.

До функцій менеджменту на підприємстві ставляться: планування, організація робіт і їхня взаємодія, мотивація персоналу й контроль. Планування є важливим напрямком діяльності підприємства. У процесі планування здійснюється постановка цілей підприємства на перспективу, визначаються способи й строки їхньої реалізації, а також виконуються розрахунки ресурсного забезпечення. Система планування на підприємстві включає стратегічний, тактичний і оперативний плани. В умовах кризи плани повинні здобувати динамічність. [35]

Організаційні процеси на підприємстві включають насамперед структурну схему керування, устав підприємства, положення про підрозділи, посадові інструкції персоналу.

Мотивація персоналу включає створення умов праці, моральне й матеріальне стимулювання персоналу.

Контроль на підприємстві включає попередній, поточний і заключний. Важливою складовою керування підприємством є реалізація технічних, технологічних, соціальних та організаційних змін, які включають: підтримку й супровід усіх змін на підприємстві, розробку стратегії розвитку, розробку організаційної структури, оптимізація бізнес-процесів, розробку технологічної, організаційної та кадрової документації. [36]

## 1.2. Система менеджменту на промислових підприємствах

Підприємство як об'єкт управління має свої характеристики, що впливають на побудову і функціонування системи менеджменту й ефективність роботи. Ці характеристики змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, зумовлюючи необхідність зміни організаційних форм. Ефективність підприємницької діяльності нерозривно пов'язана з формами господарювання, розмірами підприємства особливостями підприємницької діяльності. У розвинених країнах світу домінує управління не приватних власників або державних управлінців, а менеджерів-професіоналів, які мають статус виконувача обов'язків власника з управління. Таке поєднання власності і управління означає, що тільки результативна робота менеджера на фірмі створює для нього можливість реалізувати свої інтереси у вигляді високих доходів і власної репутації та перетворює його на господаря підприємства, зацікавленого в ефективному використанні ресурсів.[44]

У малих і в частині середніх підприємств управління здійснює безпосередній власник, що однак не применшує значення професійного менеджменту і для цієї групи підприємств. Проте власники не можуть допустити безконтрольності діяльності менеджерів своїх підприємств. Для цього широко використовуються такі механізми забезпечення інтересів власників підприємств, як періодичні перевірки господарської діяльності, аудит тощо.

Специфічними рисами управління підприємством є необхідність швидко реагувати на зміни, різноманітність здійснюваної діяльності, різноманітність отримуваної інформації. Зазначені особливості реалізуються і враховуються у процесі відособлення управлінської праці. Останнє - необхідна умова розвитку суспільного виробництва. Управлінська діяльність залежить також від характеру і змісту самої роботи: її цільової спрямованості, предмета, результатів, застосовуваних засобів.

Управлінською роботою займаються керівники, фахівці, технічні виконавці. Провідне місце серед них посідають менеджери всіх рівнів управління (вищого, середнього, нижчого) та різних підрозділів підприємства (лінійних і функціональних). Зміст, складність, специфіка діяльності менеджерів розкриваються у виконуваних ними функціях і різноманітних ролях у процесі управління підприємством.[56]

Поділ управлінської праці здійснюється за горизонтальним або вертикальним принципом. В Україні переважають вертикальні структури управління, де вирізняються певні рівні керівництва - низовий рівень, або операційні керівники, управлінці середньої ланки та управлінці вищої ланки. їм відповідають технічний, управлінський та інституційний рівні управління. У процесі управління нині відбуваються зміни, пов'язані з тим, що люди розглядаються як основний ресурс організації. До визначення мети організації та її підрозділів, процесу прийняття управлінських рішень залучаються не лише управлінські працівники, а й весь персонал організації, тобто можна говорити про "колективного керівника". За цих умов важливо, аби менеджер умів працювати в управлінській команді і як лідер, і як рядовий член команди. Це підвищує вимоги до його особистих якостей, умінь будувати взаємини зі співробітниками. Менеджер повинен прагнути стати істинним лідером в організації. Сказане визначає нові вимоги до менеджерів, їх формування як фахівців, навичок підготовки. Менеджер на підприємстві має бути насамперед активним, бо він працює в нестабільному середовищі і з непередбачуваними результатами діяльності. В таких умовах пошук можливостей і передбачуваний ризик для досягнення ефективності виробничої діяльності базується на оптимальному використанні праці вузькоспеціалізованих менеджерів, які виконують чітко регламентовані обов'язки. Загальноприйняте, що підприємницькі дії, пов'язані зі значним ризиком, визначаються на вищому рівні управління. Однак ці дії базуються на інформації та ідеях менеджерів середньої ланки, від фахового рівня стратегічних і тактичних дій яких залежить успіх організації, досягнення її

цілей. Вертикальна побудова управління забезпечує його чіткість. Водночас вона ускладнює визначення внеску кожної ланки в загальний результат, який в остаточному підсумку значною мірою залежить від ефективності взаємодії всіх рівнів управління.[63]

Складна структура організації утворює єдине ціле завдяки цілеспрямованому впливу на її основні зв'язки і процеси. Це досягається управлінською діяльністю, що являє собою сполучення різних функцій (видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних заходів. Сфера управління охоплює не тільки виробництво, але й НДДКР, збут, фінанси, комунікації, тобто всі сторони великої діяльності організації.

Якщо коротко сформулювати коло проблем, які розв'язуються управлінською діяльністю, то їх можна звести до наступного: насамперед визначаються конкретні цілі розвитку, виявляється їхня пріоритетність, черговість і послідовність вирішення. На цій основі розробляються господарські завдання, визначаються основні напрямки і шляхи вирішення цих завдань, розробляється система заходів для вирішення намічених проблем, визначаються необхідні ресурси і джерела їхнього забезпечення, встановлюється контроль за виконанням поставлених завдань.

Реалізація загальних завдань управління вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку вимагає виконання функції маркетингу; завдання обґрунтованого визначення основних напрямків і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення вирішується шляхом здійснення функції планування; завдання налагодження організаційних відносин між різними підрозділами з виконання рішень і планових показників господарської діяльності фірми на конкретний період здійснюється шляхом реалізації функції організації; завдання перевірки виконання діяльності, а також порівняння з наміченими

цілями і напрямками розвитку здійснюється через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, що виконуються в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління і його функцій.[72]

Це положення має важливе методологічне значення для розкриття сутності і ролі окремих функцій управління, що в нинішніх умовах розширилися, ускладнилися і диференціювалися у зв'язку з ростом масштабів господарської діяльності, диверсифікованістю й інтернаціоналізацією виробництва.

Управлінські функції виконуються в організації спеціальним апаратом (органами управління), що складається з взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюються свої специфічні функції (як функції апарату управління). Їхнє виконання зв'язане з вирішенням конкретних завдань, що входять у сферу діяльності (відповідальності) відповідного органа управління. А це вимагає застосування визначених методів і засобів. Так, для реалізації функції маркетингу застосовуються такі методи, як розробка внутрішньо-фірмових програм маркетингу з кожного продукту і прогноз розвитку; для виконання функції планування – розробка планів і прогнозів; для здійснення функції контролю – складання балансів, рахунків прибутків і збитків тощо.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління визначається тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, обробку й аналіз інформації; розробку і прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців і організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Кожен підрозділ апарату управління здійснює таку діяльність у рамках своєї компетенції, тобто відповідно до реалізуючи функцій управління.

Проблема дослідження функцій управління у сучасних умовах є найбільш актуальною, суперечливою і трудомісткою. Вона безпосередньо зв'язана з проблемою організації апарату управління, удосконалення всієї

системи управління науково-технічною і виробничо-збутовою діяльністю фірми. Однак, як би добре не були розвинуті функції управління, для здійснення управлінської діяльності цього ще недостатньо. [26]

Необхідні ще такі економічні важелі й інструменти, що дозволяють реалізувати ці функції досить повно й ефективно. Ми виходимо з положення, відповідно до якого функції управління й економічні важелі та інструменти взаємопов'язані між собою в єдиний економічний (господарський) механізм управління.

Функції управління діяльністю організації, а відповідно і методи їхньої реалізації, не є незмінними, які раз і назавжди сформувалися. Вони постійно модифікуються і поглиблюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, які виконуються відповідно до їхніх вимог. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалення, але й під впливом вимог розвитку інших функцій.

Звідси формується важливе принципове положення, відповідно до якого розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій повинна удосконалюватися в напрямку, зумовленому загальними цілями і завданнями функціонування і розвитку організації в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Планування безпосередньо впливає на рівень активізації діяльності виробництва й апарату управління. Висока якість розроблених програм, особливо за допомогою ЕОМ і економіко-математичних методів, їх суворя ув'язка по всіх підрозділах підприємств і цехів, погодженість з наявними матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами дозволяє найбільш ефективно керувати виробництвом.

Функція координації здійснюється з метою забезпечення погодженої і злагодженої роботи, що беруть участь у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства і цехів. Ця функція

реалізується у формі впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, з боку лінійних керівників й функціональних служб підприємства і цехів, що регулярно й оперативно координують їхню діяльність.

Функція мотивації впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і особистих заохочувальних заходів тощо.

Функція контролю виявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху і доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень. Ця функція реалізується на основі інформації про хід виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від установлених показників роботи (контролю виконання завдань) і аналізу причин відхилень.

Регулювання безпосередньо поєднано з функціями координації і контролю. У ході виробництва розроблені програми піддаються впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, у результаті чого виникають порушення в процесі їхнього виконання. У процесі реалізації функції регулювання вплив на колектив людей, зайнятих у виробництві, здійснюється за допомогою вживання оперативних заходів з запобігання і, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва. Одночасно з цим здійснюється координація поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного ходу виробництва.

Функції контролю і регулювання в процесі управління виробництвом виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід виробництва безупинно (у реальному масштабі часу для кожного виробничого підрозділу) вводиться в суворі рамки, передбачені планом.[35-38]



Перераховані функції доповнюють і проникають одна в одну, в сукупності і взаємозв'язку вони утворюють цикл управління і відбивають зміст повсякденного управління виробництвом (рис. 1.1.).

Слід зазначити, що функції організації, нормування, мотивації конкретизовані для визначених виробничих умов, більш стійкі до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища і тому не змінюються відносно тривалий період. Для підприємства в цілому властиві спеціальні функції (функціональні підсистеми), що відбивають конкретний економічний зміст системи управління. Серед них - підсистема "Управління виробництвом". Функціональні підрозділи кожної підсистеми характеризують організаційну структуру управління підприємством, що приводить у відповідність зміст (функції) і форму управління. Кожне із супідрядних і взаємозалежних ланок керуючої системи реалізує визначену частину процесу управління.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарату управління організується на рівні підприємства і кожного цеху. Якщо підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають безпосереднє відношення практично всі інші функціональні підсистеми.[46]

Для кожного з основних цехів можна виділити чотири основні функціональні підсистеми:

1. Управління економічною діяльністю.
2. Управління технологічною підготовкою виробництва.
3. Оперативне управління виробництвом.
4. Управління технічним обслуговуванням виробництва.

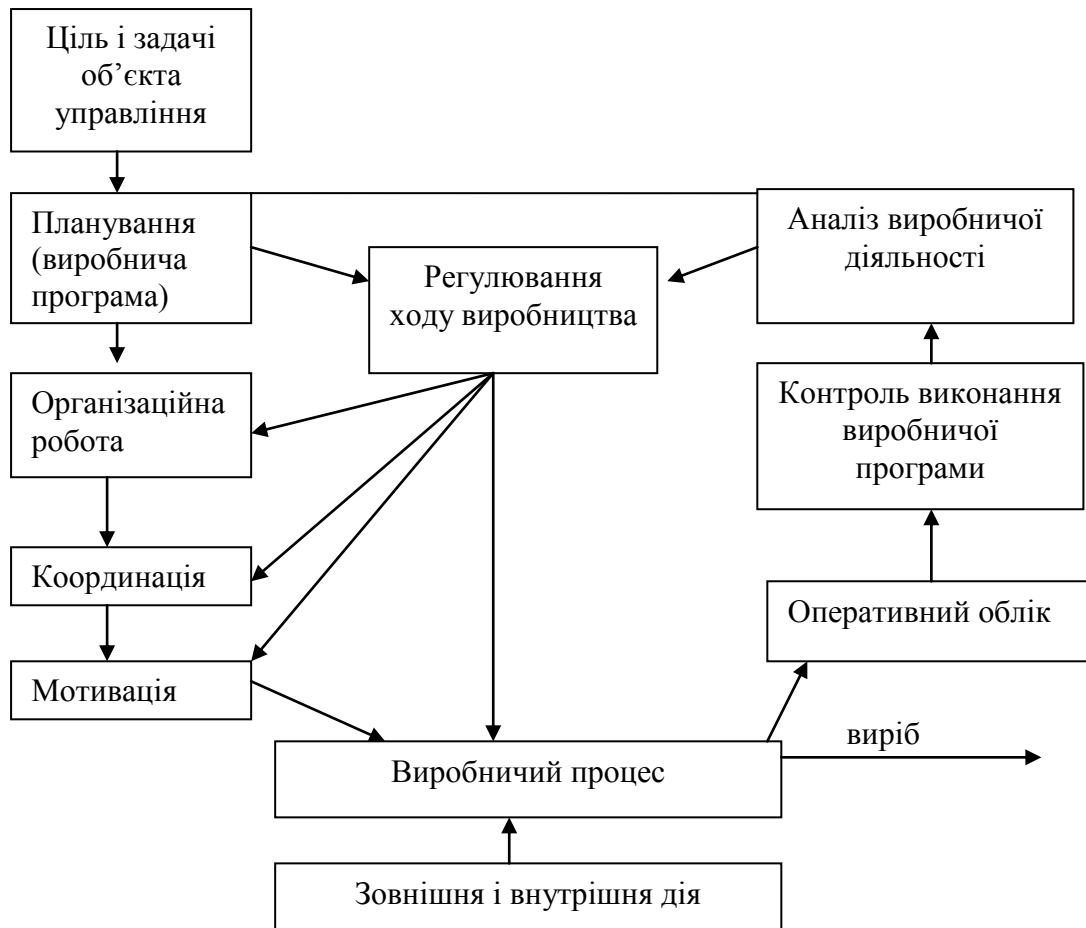


Рис. 1.1. Схема циклу управління виробництвом.

Як уже було зазначено, вплив на керований об'єкт, що забезпечує досягнення цілей, здійснюється також за допомогою організаційних, економічних і соціальних методів управління.

Виконання кожного управлінського рішення здійснюється апаратом управління. Це заключна стадія процесу управління, на якій лінійними керівниками і функціональними службами в організаційно-практичній роботі використовуються зазначені вище і специфічні для кожного цеху методи управління.

З наведеної характеристики функцій управління випливає, що кожна з них має визначене місце і значення в процесі управління, всі вони взаємозалежні між собою і доповнюють один одного в розробці управлінських рішень.[71]

### 1.3. Методи формування та вдосконалення системи менеджменту на промислових підприємствах

Система управління демонструє високу ефективність не лише тоді, коли менеджери підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління (інституційним, управлінським та операційним) налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи. Вся управлінська діяльність пов'язана зі створенням, прийняттям та реалізації управлінських рішень, які приймаються щоденно. З поняттям вибору рішення пов'язано багато термінів – «оптимальність», «раціональність», «доцільність» та інші. Проте яке рішення і чому можна вважати, за якими критеріями «правильним» - є багато підходів знайти відповідь. Вибір рішення є ключовим в управлінні персоналу і однією з необхідних умов. Оди з підходів, визначає, що стан управління організацією – це результат прийнятих рішень до цього, тобто рішення впливають на систему, процеси управління та персонал.[29]

Серед українських науковців розробкою шляхів вдосконалення системи управління підприємством: Й.Ситник, Р.Задорожна, В.Павлик, В.Перебийніс, Ю.Кабаков та ін. Водночас, в науковій літературі не нагромаджено в достатній мірі результативних досліджень, тому проблематика формування ефективної системи управління підприємством потребує подальшої розробки. Передусім треба чітко усвідомити, чому необхідно організовувати процес управління на промисловому підприємстві. Треба пам'ятати, що «організація» вживається в таких значеннях:

певний об'єкт, система, що має складну внутрішню структуру (підприємство, цех, відділ, служба);

стан впорядкованості тієї чи іншої сукупності предметів, явищ (внутрішня форма, структура системи);

діяльність людини щодо створення стану впорядкованості або цілісної системи.[47]

У процесі організації діяльності люди вступають в організаційні відносини. Ці відносини є предметом вивчення науки організації управління. Об'єктом науки організації управління виступає вся система управління.

Організаційні відносини поділяються на:

1. Регулюючі організаційні відносини. Функція регулювання спрямована на зберігання, підтримку, удосконалення і розвиток стану впорядкованості, організованості системи управління.

2. Субординація. Відносини субординації являють собою систему зв'язків між керівниками та підлеглими. Вони поділяються на лінійні та функціональні. Лінійні — здійснюють виконання (розпорядження, підкорення). Функціональна форма організаційних відносин здійснюється на основі спеціалізації організаційних робіт, які виконуються за вказівкою кваліфікованих спеціалістів. При цій формі відносини керування та підпорядкованості будуються за певними групами проблем, а рішення приймаються або лінійними керівниками на основі рекомендацій спеціалістів, або функціональним керівником.

3. Координація. Організаційні відносини координації спрямовані на погодження дій різних органів управління, робітників, співставлення цілей і завдань різних рівнів, ресурсів, форм і методів діяльності, взаємне пристосування для досягнення головних цілей.[70]

У подальшому слід засвоїти, що при організації управління існують функціональний і структурний підходи.

Далі особливу увагу потрібно звернути на те, що будь-яка організація діє на основі відповідних законів і принципів.

Основними законами є:

1. Закон синергії. Для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або більше суми потенціалів її елементів (люди, інтереси, імідж), або істотно менше. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір елементів, при якому синергія носила б творчий характер.

2. Закон самозбереження. Кожна матеріальна система прагне зберегти себе, тобто вижити, і використовує для цього весь свій потенціал (ресурс). Керівному складу необхідно займатися розробкою стратегії, страхуванням внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

3. Закон розвитку. Форми розвитку бувають еволюційні та революційні. Розвиток буває прогресивний і регресивний. Кожна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу. З цією метою розробляють бізнес-плани.

4. Закон інформованості — впорядкованості. Чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим більшу імовірність стійкого розвитку вона має.

5. Закон єдності аналізу і синтезу. Аналіз — розділення загального на частини. Синтез (агрегування) — зворотний процес. Кожна організація прагне налаштуватися на більш економний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або функцій. Швидкість і результат перетворення залежить від діапазону змін внутрішнього або зовнішнього середовища.[63]

При визначенні принципів організації управління слід пам'ятати, що вони залежать від етапу життєвого циклу організації.

Необхідно усвідомити, що основні задачі організації управління як науки є:

оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети;  
створення ефективних інформаційних систем для забезпечення внутрішніх і зовнішніх контактів;

визначення функції, статусу, компетенції і відповідальності кожної посадової особи, структурних підрозділів підприємства;

визначення в рамках певної компетенції відносин підпорядкування. [6, с. 6-14].

Системи класифікуються за такими підходами:

функціональний (прості - складні, статичні - динамічні, детерміновані - імовірні);

біхевіоральний, тобто поведінковий (цілеспрямовані - нецілеспрямовані);

ієрархічний (прості статичні, прості кібернетичні, соціальні);

управлінський (адаптивне управління, навчаючі системи);

у термінах потоку (відкриті, квазізамкнуті, замкнуті).

На мою думку, перевагу треба віддавати відкрито системному підходові, в основі якого мають бути, по-перше, концепція життєвого циклу товару, по-друге, перелік "усіх можливих операцій, які зустрічаються на підприємствах" (за А. Файолем), по-третє, фактори зовнішнього середовища, серед яких, насамперед, слід виділити потреби споживача [18, с. 52-55].

Відштовхуючись від того, що функціональний підхід в організації управління включає дії керівника при створенні нового або реструктуризації існуючого підприємства, слід визначити, що означає термін «функція управління». Особливу увагу потрібно звернути на те, що функції, які виконуються в організації, поділяються на три групи:

функції організації управління управлінською діяльністю;

функції організації управління виробництвом;

функції організації виробництва.

Окрім цього, потрібно визначити порядок дій при використанні функціонального підходу, а також склад основних функціональних підсистем управління, їхні головні параметри (трудомісткість, складність, вартість), принципи формування типової функціональної ланки та основні елементи

функціональної структури управління (загальні функції управління, конкретні функції управління, функціональна структура).

При цьому слід пам'ятати, що формування функціональної структури на основі типової ланки дає позитивні результати в тому випадку, коли кількість функцій не перевищує числа 200. Якщо ж їх більше, то узгоджувати процедури досить складно. У зв'язку з цим використовується метод агрегування. [6, с. 18].

Удосконалення системи управління підприємством має відбуватися за такими основними напрямками:

удосконалення організаційної структури управління підприємством;

оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;

удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;

підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов [2, с. 126].

Що стосується планування, то планування в умовах ринку полягає в науковому обґрунтуванні на підприємстві майбутніх економічних цілей розвитку, у виборі найкращих способів їх досягнення на основі виявлення таких видів та обсягів діяльності, котрі необхідні ринку, встановлення таких її показників, які дають змогу найбільш повно використати ресурси та досягти якісного результату.

План діяльності підприємства є основою для розроблення заходів із маркетингу, менеджменту та координації діяльності всіх його підрозділів.

Він дає змогу одночасно розглянути взаємопов'язані економічні, соціальні, організаційні та інші проблеми і тому є базою для розроблення й прийняття раціональних управлінських рішень. Місія, головні цілі та функції кожного підприємства у процесі планування повинні бути тісно пов'язані між собою і відображатися як у короткострокових, так і у довгострокових планах. Том у принцип плановості є невід'ємним принципом діяльності підприємства. Без плану неможливо здійснювати дієвий контроль, добиватись узгоджених дій між підрозділами підприємства і виокремлювати пріоритетні напрями його розвитку.[31]

Насамперед, планування має ґрунтуватися на таких наукових принципах, як: науковість, комплексність, неперервність, демократизм, цілеспрямованість, точність, цілісність, гнучкість, збалансованість, оптимальність, структуризація планів, їх координація та економічність процесу планування, принцип стандартизації процесів і техніки планування. Варто використовувати сучасні концепції планування та світовий досвід планології.

Основними передумовами вдосконалення планування на підприємстві повинні стати:

1) інформаційне забезпечення – наявність об'єктивних даних про стан зовнішнього середовища щодо попиту, пропозиції, цін, конкурентів, інвесторів, місце підприємства в ринковому середовищі, темпи змін оточення, в якому воно функціонує, а також даних про підприємство (площа, обладнання, персонал, технологічні процеси, джерела капіталу, грошові потоки та ін.), наявність програмного забезпечення для автоматизованої обробки інформації;

2) методичне забезпечення, тобто наявність обґрунтованих методик планування різних показників;

3) кадрове забезпечення – добір чи перепідготовка фахівців з питань аналізу, планування, прогнозування, нормування; володіння ними сучасними



методами планування та використання з цією метою інформаційних технологій.[31]

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Одним з напрямків удосконалення системи управління є об'єктно-цільовий підхід із закінченим циклом управління при визначенні організаційної структури, нових прав і обов'язків працівників, а також міри відповідальності за свої посадові функції керівників і фахівців різних рівнів. Цільова об'єктно-функціональна структура апарату управління дозволить компетентно, комплексно, компактно і своєчасно здійснювати процеси управління, як це і потрібно при ринковій економіці. Цільовими об'єктами управління є ресурси: матеріальні, трудові, фінансові, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи. Увесь процес управління тим чи іншим ресурсом розглядається як одне ціле, в рамках якого діють взаємозалежні інформаційні потоки, що проходять через усі функції управління (планування, облік, контроль тощо).

Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації також є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління

підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей [11, с. 216].

Функціонування зазначеної системи створює умови для підвищення культури управління, а також звільняє керівників і фахівців різних рівнів від ручної праці по збиранню і обробці інформації, скорочує строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість тощо.

Отже, стратегія удосконалення системи управління зосереджується на: цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

впровадження сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом виробництва);

удосконалення організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

покращення інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;

використання засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);

використання світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.[14]

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже сучасне виробництво це складна інтегрована система, яка містить в собі різні чисельні структурні ланки. Будь яка ланка, яка існує на підприємстві виступає у вигляді тієї чи іншої комбінації підприємств. Будь яке підприємство є основною, первинною ланкою господарства України, де відбувається процес виробництва матеріальних благ, формуються і виявляються економічні відносини, переплітаються особисті, загальнолюдські та групові інтереси. Для кращого функціонування складної структури потрібно розробити оптимальну та економічну систему управління.[12]

Тому метою роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень щодо розвитку системи менеджменту на підприємстві, що в свою чергу є основою підвищення ефективності діяльності підприємств.

«Управління підприємством є систематичний і постійний процес впливу керівництва на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення налагодженої роботи і досягнення позитивного результату по завершенню роботи» [8].

«Управління будь яким підприємством здійснюється на основі його установчих документів та прав власності щодо використання свого майна і участі в управлінні колективом підприємства. За статутом підприємства власник здійснює свої права щодо менеджменту підприємством, безпосередньо сам або через уповноважені ним органи» [12].

Усі функції менеджменту взаємопов'язані і діють, якщо є організації є певна система комунікацій. Спільна (колективна) діяльність людей передбачає контакти між ними у вигляді обміну інформацією. Тільки на цій основі люди, об'єднані в організацію, можуть досягти своєї мети. Будь-яка організація, навіть дуже мала, обов'язково має відповідну систему комунікацій.[15]

Процес керівництва є неодмінною умовою функціонування організації.

Керівництво - це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців. Керівництво не лише неодмінний, а й основний елемент процесу керування. Зміст процесу керівництва розкривається через його функції: планування, організацію, контроль, мотивацію й виховання. Перші чотири розкривають зміст процесу керівництва в системі «керівник - виробництво», а остання - одну з найважливіших аспектів керівництва формування особистості у сфері трудової діяльності.

У результаті удосконалення системи менеджменту підприємства отримують економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується ефективність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємства, досягається економія живої і уречевленої праці, покращується якість продукції, змінюється і полегшується характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» ТА ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» та аналіз фінансово-економічних показників його роботи

ПрАТ "СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ" створено згідно з рішенням Установчих зборів від 24 грудня 2004р., шляхом реорганізації Северодонецького державного виробничого підприємства "Об'єднання Азот" у відповідності з планом санації цього підприємства, та з моменту цього державної реєстрації Товариство є правонаступником прав та зобов'язань реорганізованого Северодонецького державного виробничого підприємства "Об'єднання Азот".

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» - є третім за розміром в Україні виробником аміаку і одним з найбільших в Європі підприємством хімічної промисловості з виробництва азотних добрив, метанолу, оцтової кислоти, вінілацетату і його похідних, ацетилену, формаліну, каталізаторів, товарів побутової хімії й іншої хімічної продукції.

Хімкомбінат введений в експлуатацію 16 лютого 1951 року як комплекс з виробництва мінеральних добрив. На початку 1953 року був запущений цех синтезу аміаку, що дозволило заводу забезпечити себе власною сировиною. 5 липня 1963 року було розпочато виробництво капролактаму методом окислення циклогексану киснем. У квітні 1963 року вперше в СРСР було отримано ацетальдегід з піролізного ацетилену. У 1968 році було введено найбільш велике в СРСР виробництво вінілацетату. 1970 року розпочато випуск водоемульсійної полівінілацетатної фарби, полівінілацетатного клею, сухого пального. 23 лютого 1974 р. запущено

виробництво аміаку (поставки фірми ТЕС (Японія)). 10 лютого 1975 року — розпочато виробництво адипінової кислоти, 3 березня того ж року було отримано адиподінітрил. 1997 року розпочата робота цеху переробки поліетилену, виготовлення поліетиленових мішків і плівок. 2004 року підприємство перетворене в закрите акціонерне товариство, ним керує міжнародна компанія White World Chemical. 2007 року вступила в дію нова установка розділення повітря. 2009 року розпочато будівництво станції з переробки відходів на альтернативний вид палива, здатне на третину скоротити споживання природного газу підприємством.

У квітні 2011 року Сєверодонецький «Азот» увійшов до складу холдингу OSTCHEM, який об'єднує підприємства азотної хімії Group DF Дмитра Фірташа. Group DF (DF — аббревіатура Дмитро Фірташ) — диверсифікована міжнародна група компаній, активи якої зосереджені в хімічній промисловості, виробництві титану, газовому та банківському секторах. Крім цього, група має інтереси ще в кількох галузях: агросектор, медійний бізнес, виробництво кальцинованої та харчової соди, сектор енергетичної інфраструктури та нерухомість. Group DF працює в 11 країнах євразійського регіону. В Україні група розвиває бізнеси, здатні трансформувати ландшафт галузей й підвищити конкурентоспроможність країни на світовому ринку. Засновником та власником Group DF є відомий український бізнесмен та меценат Дмитро Фірташ, який 2007 року консолідував у групу активи, які йому належали. Керуючий директор групи — Борис Краснянський. На початку 2000-х, активно розвиваючи газовий бізнес, Дмитро Фірташ вирішує започаткувати новий бізнес-напрямок — азотну хімію. У тій же Середній Азії він купує контрольний пакет ЗАТ СП «Таджик Азот» — найбільшого місцевого виробника мінеральних добрив. Потім додає до активів естонський «Нітроферт», а у 2004 р. консолідує хімічні активи і засновує холдинг OSTCHEM, який пізніше у 2011–2014 рр. купує контрольні пакети азотних підприємств в Україні — у Горлівці, Черкасах, Сєверодонецьку та Рівному. Пізніше — для побудови замкненого циклу

хімічного виробництва в рамках групи — серед активів Group DF з'являється власна мережа складів для дистрибуції продукції («УкрАгро НПК»), а для транспортування добрив група купує морський перевалочний порт для сухих вантажів «Ніка Тера». Для скорочення відстані від виробників до споживачів та розширення збуту мінеральних добрив, мережу регіональних складів на початку 2016 року розширюють з 15 до 25 у різних регіонах України. Таким чином, розвиваючи власну дистриб'юторську мережу, OSTCHEM планує підвищити свою конкурентоспроможність серед виробників мінеральних добрив на ринку України.

У 2014 році консолідована виручка Group DF, за попередніми даними, склала понад 6 млрд доларів. Цю цифру оприлюднив Борис Краснянський на конференції «Україна — погляд зсередини» (організатор — The Economist) у березні 2015 р. у Відні.

Сьогодні консолідовані у Group DF хімічні активи забезпечують групі лідерські позиції у виробництві аміаку, аміачної селітри, карбаміду у Східній Європі. Крім того, підприємства виробляють вапняно-аміачну суміш, карбамідно-аміачну суміш та амофос. За коментарями керівництва, до 2018 року Group DF інвестує у програму розвитку азотної хімії близько 2 млрд доларів. Група планує й надалі нарощувати та консолідувати активи в усіх секторах присутності, зокрема у виробництві добрив, титану, газорозподільній галузі, сільському господарстві.

Стратегічна мета холдингу OSTCHEM – бути надійним партнером, що володіє хорошою репутацією, лідером у виробництві та постачанні мінеральних добрив високої якості українським та міжнародним компаніям.

Грамотно вибудована логістика, дистрибуція, представлена «УкрАгро НПК» і наявність спеціалізованого морського порту «Ніка-Тера» дозволили холдингу OSTCHEM оптимізувати роботу підприємств, їх виробничу, маркетингову і збутову політику, а також скоротити операційні витрати і підвищити конкурентоспроможність.

Підприємство орієнтоване на експорт: на внутрішньому ринку України реалізується тільки близько 30% виробленої продукції, а близько 70% експортується. На підприємстві розроблена задокументована, впроваджена, підтримується в робочому стані і постійно розвивається система менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001. Виробництво мінеральних добрив Сєверодонецького «Азоту» сертифікована відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2008. [10]

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СЄВєРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ" має статутний капітал у розмірі 1056700000. Середня кількість працівників – 7034. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

20.15 - Виробництво добрив і азотних сполук

20.14 - Виробництво інших основних органічних хімічних речовин

20.16 - Виробництво пластмас у первинних формах

Ліцензії на підставі яких підприємство веде господарську діяльність перераховані в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Інформація про одержані ліцензії (дозволи) на окремі види діяльності

Вид діяльності	Номер ліцензії (дозволу)
1	2
Надання послуг з перевезення небезпечних вантажів залізничним транспортом	Серія АЕ № 190874
Централізоване водопостачання та водовідведення	Серія АА № 149635
Виробництво теплової енергії (крім діяльності з виробництва теплової енергії на теплоелектроцентралях, теплоелектростанціях, атомних електростанціях і когенераційних установках та установках з використанням нетрадиційних або поновлюваних джерел енергії)	Серія АВ № 597505
Транспортування теплової енергії магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами	Серія АВ № 597506
Постачання теплової енергії	Серія АВ № 597507
Постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом	Серія АЕ № 194824



Продовження табл. 2.1	
1	2
Збирання, первинна обробка відходів і брухту дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення, напівдорогоцінного каміння	Серія АВ № 563583
Господарська діяльність, пов'язана із створенням об'єктів архітектури (за переліком робіт згідно з додатком)	Серія АГ № 575800
Проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів	Серія АВ № 593407
Медична практика	Серія АГ № 598072
Придбання, зберігання, реалізація (відпуск), використання прекурсорів (списку 2 таблиці IV) "Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів"	Серія АВ № 582725
Виробництво особливо небезпечних хімічних речовин (згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України)	Серія АВ № 582599
Надання послуг фіксованого місцевого телефонного зв'язку з ємністю мереж до 10 000 номерів з правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку на території м. Северодонецьк Луганської	Серія АВ № 593200
Проведення діяльності з використання джерел іонізуючого випромінювання	Серія ОВ №050117
На виконання монтажу, демонтажу, налагодження, ремонту, технічного обслуговування машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, а саме: електрообладнання, призначеного для експлуатації у вибухо-небезпечних зонах	№ 454.12.09-24.15.0
На продовження виконання роботи підвищеної небезпеки за переліком згідно додатку.	№ 2422.11.30-74.30.0
На продовження виконання роботи підвищеної небезпеки за переліком згідно додатку.	№ 2423.11.30-74.30.0
На спеціальне водокористування	№ Укр26.2 Луг
На користування надрами: видобування прісних підземних вод для господарсько-питного водопостачання	№ 3735
Надання послуг з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів, багажу автомобільним транспортом	Серія АЕ №267878
Надання освітніх послуг навчальними закладами, пов'язаних з одержанням професійної освіти на рівні кваліфікаційних вимог до професійно-технічного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації.	Серія АВ № 586393
На розміщення відходів у 2016 році	№ 26.2
На зберігання/використання метанолу	№ 713-03/14
На виробництво метанолу	№ 717-03/14
На виробництво формаліну	№ 716-03/14
На зберігання/використання формаліну	№ 712-03/14
Проведення вимірювань у сфері поширення державного метрологічного нагляду згідно заявленої галузі діяльності.	№ 12/32

Продовження табл. 2.1	
1	2
На виконання монтажу, демонтажу, налагодження, ремонту, технічного обслуговування устаткування, пов'язаного з використанням, виготовленням, переробкою, зберіганням, транспортуванням небезпечних або шкідливих речовин згідно переліку.	№ 0199.14.09
На спеціальне водокористування ПрАТ "СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ" Райгородський поверхневий водозабір	№ УКР-ДОН-5741
На виробництво, переробку, розподіл, та застосування аміаку, водню та продуктів розділення повітря; а також виробництво, переробку, розподіл та застосування шкідливих небезпечних речовин 1,2 і 3 класу небезпеки згідно переліку.	№ 262.14.30
На експлуатацію технологічного устаткування хлор- та аміаковикористовуючих виробництв; технологічного устаткування для переробки пластмас, полімерних матеріалів; електричного устаткування електричних станцій та мереж, технологічного електрообладнання	№ 0253.14.09
На експлуатацію трубопроводів пари та гарячої води з робочим тиском понад 0,05 МПа і температурою води вище 110°C, які підлягають реєстрації в територіальних органах Держгірпромнагляду; вантажопідіймальних кранів і машин; підйомників, зокрема будівельних	№ 0254.14.09
На експлуатацію устаткування, пов'язаного з використанням, виготовленням, переробкою, зберіганням, транспортуванням небезпечних, або шкідливих речовин; технологічного устаткування, лінійних частин та їх елементів систем газопостачання природним газом	№ 0252.14.09

На протязі 2014 - 2016 роках підприємство згідно з вимогами чинного законодавства дотримувалось наступних принципів обліку: автономності підприємства, за яким підприємство розглядається як юридична особа, що відокремлена від власників. Тому особисте майно і зобов'язання власників не повинні відображатись у фінансовій звітності підприємства. Безперервності діяльності, що передбачає оцінку активів і зобов'язань підприємства, виходячи з припущення, що його діяльність триватиме далі. Періодичності, що припускає розподіл діяльності підприємства на певні періоди часу з метою складання фінансової звітності.

Історичної (фактичної) собівартості, що визначає пріоритет оцінки активів, виходячи з витрат на їх виробництво та придбання. Нарахування та відповідності доходів і витрат, за яким для визначення фінансового

результату звітнього періоду слід зіставити доходи звітнього періоду з витратами, які були здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображалися в обліку і звітності у момент їх виникнення, незалежно від часу надходження і сплати грошей. Повного висвітлення, згідно з яким фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки операцій та подій, яка може вплинути на рішення, що приймаються на її основі. Слідовності, який передбачає постійне (рік у рік) застосування підприємством обраної облікової політики. Обачності, згідно з яким методи оцінки, що застосовуються в бухгалтерському обліку, повинні запобігати заниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів і доходів підприємства. Єдиного грошового вимірника, який передбачає вимірювання та узагальнення всіх операцій підприємства у його фінансовій звітності в єдиній грошовій одиниці. Загальний стан бухгалтерського обліку підприємства можна оцінити як такий, що відповідає вимогам управлінського персоналу. Для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємство згідно з наказами щорічно проводить інвентаризацію товарно-матеріальних цінностей:

на центральних складах основної діяльності;

в цехах та підрозділах: МНМА, сировини, допоміжних матеріалів, палива, тари, запасних частин, відходів виробництва, готової продукції, незавершеного виробництва в цехах, з урахуванням забалансових рахунків (інструмент, інвентар, спецодяг);

обладнання на складах і у монтажі, основних засобів, нематеріальних активів і металобрухту на збереженні в цехах;

незавершеного капітального будівництва, незакінчених капітальних ремонтів, затрат на створення (придбання) нематеріальних активів, розрахунків відносно стану дебіторської і кредиторської заборгованості та інших активів;

довгострокових фінансових інвестицій, грошових коштів, бланків суворої звітності, витрат майбутніх періодів.

Інвентаризація проводиться згідно з Інструкцією "Про інвентаризацію основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків", затвердженою наказом Міністерства фінансів України від 11.08.94р. №69 (із змінами і доповненнями). Складання і подання фінансової звітності користувачам здійснювалося своєчасно. Відповідальність за підготовку та достовірне представлення фінансових звітів відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку несе управлінський персонал підприємства. Відповідальність управлінського персоналу охоплює: розробку, впровадження та використання систем обліку і внутрішнього контролю, які забезпечують підготовку та достовірне представлення фінансових звітів, відсутність в них суттєвих викривлень внаслідок шахрайства або помилки; вибір та застосування відповідної облікової політики, а також облікових оцінок для відповідних обставин.

Протягом періоду підприємство проводило операції з придбання, ремонту, продажу та ліквідації основних засобів. Зазначені операції в бухгалтерському обліку відображались згідно з вимогами Положення (стандарту) бухгалтерського обліку.

Основними товарами (у вартісному вираженні), що виробляються підприємством, є:

- 1.аміак, карбамід, аміачна селітра;
2. метанол, оцтова кислота, вінілацетат;
3. адіпінова кислота.

При будівництві зазначених виробництв уже було передбачено, що більша частина зазначених продуктів призначена для поставки на експорт (сезонність попиту на добрива, низький рівень промислової переробки на території України). Конкурентне середовище по зазначених групах товарів

значно відрізняється й отже, на підприємстві визначені різні підходи до формування каналів збуту продукції.

При цьому, при проведенні збутової політики загальним є наступні підходи:

1. продажі ведуться на "споті", тобто відсутність будь-яких формул при визначенні рівня цін продажів;
2. щомісячне узгодження умов продажів (ціна, кількість, строки поставки);
3. використання трейдерських і дистриб'юторських структур при продажах.

Особливості й відмінності при формуванні продажів по групах товарів наступні. Аміак, карбамід, аміачна селітра - характеризується високим рівнем конкуренції як на внутрішньому ринку України (5 профільних виробників: ВАТ "Одеський припортовий завод" (м. Одеса), ПАТ "АЗОТ" (м. Черкаси), ПАТ "КОНЦЕРН СТИРОЛ" (м. Горлівка), ВАТ "РІВНЕАЗОТ" (м. Рівне), ПАТ "Днепрразот" (м. Днепродзержинськ), та і на експортних ринках. Основні конкуренти в регіональному розрізі: країни Близького Сходу (Саудівська Аравія, Бахрейн, Іран), Південно - Східної Азії, Тринідад і Тобаго, Китай, Єгипет. Основні експортні ринки: Індія, Пакистан, Індонезія ін. Ринки Європи й США характеризуються високим рівнем виробництва й споживання товарів даної групи, наявністю заходів тарифного регулювання (антидемпінгові мита на аміачну селітру (Євросоюз і США), аміак (США) і донедавна на карбамід (Євросоюз). Уцей час на території ЄС набуло чинності законодавство R.E.A.C.H, що по оцінках багатьох виробників і постачальників суттєво вплине на можливість поставок і отже, розцінюється як один з методів / способів нетарифного регулювання.

Проаналізуємо обсяг виробництва та реалізації основних видів продукції з 2014 року по 2016 рік.

Таблиця 2.2

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів  
продукції підприємства

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції
1	Аміачна селітра	582117 тн	1363093	21,1	583556,5 тн	1367247,2	22,3
2	Карбамід М-3	384512 тн	1164405	18	670620,8 тн	1983995,5	32,4
3	Амміак жидк.	545802 тн	2258074	34,9	357715,8 тн	1369466,3	22,4
4	Оцтова кислота синт.	122024 тн	382047	5,9	125328,5 тн	385034,9	6,3
5	Вінілацетат	29353 тн	248533	3,8	28790,2 тн	243492,6	4
6	Інша	0	1058411	16,3	0	775929	12,7
7	Всього:	1663808 тн	6474563	100	1776012 тн	6125165	100

Таблиця 2.3

Інформація про обсяги виробництва  
та реалізації основних видів продукції за 2015 рік

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	Аміачна селітра	483952 тн	1075431	25,7	484511 тн	1101815	25,1
2	Карбамід	281324 тн	802856	19,1	404865 тн	1169687	26,7
3	Аміак рідкий	321697 тн	1296558	30,9	290140 тн	1148460	26,2
4	Оцтова кислота синтетична	89827 тн	286882	6,8	90927 тн	309325	7
5	Інші	0	732533	17,5	0	655775	15
6	Всього	1176800 тн	4194260	100	1270443 тн	4385062	100

Таблиця 2.4

Інформація про обсяги виробництва  
та реалізації основних видів продукції за 2016 рік

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	Аміачна селітра	159019,2 тн	377522	25,19	159340,69 тн	390146	24,38
2	Карбамід	147513,4 тн	399189	26,64	147444,59 тн	414597	25,9
3	Аміак рідкий	50417,9 тн	206099	13,75	50007,59 тн	230104	14,38
4	Оцтова кислота синтетична	389011,7 тн	164301	10,97	39082,195 тн	184148	11,51
5	Вінілацетат	6568,6 тн	124742	8,33	6586,8203 тн	127972	8
6	Метанол технічний	22774,5 тн	103609	6,91	22177,34 тн	99643	6,23
7	Інші	0	122969	8,21	0	153962	9,6
8	Всього	775305,3 тис тон	1498431	100	424639,2253 тн	1600572	100

Таблиця 2.5

Інформація про собівартість реалізованої продукції

з/п	Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції (у відсотках)		
		2014р.	2015р.	2016р.
1.	Матеріальні витрати	84,56	81,02	89,86
2.	Витрати на оплату праці	7,18	9,31	6,75
3.	Інші витрати	8,26	9,67	3,39

Обсяг виробництва у натуральній формі за три роки знизився з 1663808 тн до 775305,3 тис тон. Але якщо у 2014 – 2015 роки обсяги реалізованої продукції були більшими ніж виробленої, то 2016 році підприємство реалізувало трохи більше половини виробленої продукції.

На сьогоднішній день кон'юнктура ринку мінеральних добрив залишається не сприятливою. Випуск мінеральних добрив в Україні поступово знижується. Одна з причин вимушене припинення виробництва у зв'язку з воєнними діями на сході України. Доки одні підприємства припиняють виробництво інші стикаються з проблемами поставок сировини та високою ціною – природного газу. Сировиною для виробництва азотних добрив є аміак, який, у свою чергу, виробляється з природного газу. Враховуючи це, вартість газу серйозним чином позначається на вартості аміаку і має вагому складову у вартості добрив (у селітрі вартість газу на даний момент складає близько 30%). На сьогоднішній день Росія є основним конкурентом України на ринку мінеральних добрив. Висока собівартість виробленої продукції не дозволяє підприємству витримувати конкуренцію на внутрішньому ринку, де активну позицію зайняли російські виробники завдяки низькій ціні на газ. Тому у 2016 році за скаргою підприємств групи Ostchem були введені антидемпінгові мита на імпорт аміачної селітри з Росії. Все це призвело до різкого скорочення виробництва та експорту продукції. Так виробництво аміаку впало на 38%, карбаміду на 39%, аміачної селітри на 25%. При цьому темпи падіння експорту підприємств холдингу Ostchem були вищі, тому що виробництво було переорієнтовано на українського споживача. Продавати мінеральні добрива на внутрішньому ринку було вигідніше ніж експортувати. Так ціна на аміачну селітру в Україні була приблизно 330 доларів за тону, а експортна ціна – 200 доларів за тону. Тому експорт аміаку знизився більше ніж у 6,5 разів, карбаміду більш ніж у три рази, аміачної селітри більш ніж у двічі. Це стосується не тільки підприємств Ostchem а й інших підприємств України. За даними Союзу хіміків України,



рентабельність від операційної діяльності у виробництві азотних добрив за 2016 рік знаходиться на рівні мінус 23,4% [35]

Таблиця 2.6

## Фінансові результати за 2014 – 2016 роки

№ з/с	Найменування показника	2014 рік	2015 рік	2016 рік
1.	Первісна вартість основних засобів та інших необоротних матеріальних активів	2627460 тис. грн.	2989512 тис. грн.	3082202 тис. грн.
2.	Знос основних засобів та інших необоротних матеріальних активів складав	1987195 тис.грн.	2095890 тис. грн.	2165188 тис. грн.
3.	Залишкова вартість	640265 тис. грн.	893622 тис. грн.	917014 тис. грн.
4.	Вартість капітальних інвестицій	264545 тис. грн.	138734 тис. грн.	177970 тис. грн.
5.	Вартість чистих активів	- 1 881394 тис. грн.	-3806717 тис. грн.	- 13608638 тис. грн.
6.	Чистий збиток	2 232845 тис.грн.	1 922 339 тис. грн.	9807101 тис. грн.

На кінець звітного періоду 2015 року власні основні засоби підприємства зросли на 253 357 тис. грн., в тому числі виробничого призначення на 245 827 тис. грн., а на кінець 2016 року власні основні засоби зросли на 23 393 тис.грн., в тому числі виробничого призначення на 19 253 тис.грн. Як нам видно з таблиці 2.3. вартість чистих активів підприємства у період з 2014 року по 2016 рік складає від'ємне значення і якщо у 2014 році воно було у сумі (-1 881394тис.грн.), то у 2016 році воно склало (- 13608638 тис. грн.) і є меншою розміру статутного капіталу, а це не відповідає вимогам чинного законодавства, а саме положенням статті 155 "Статутний капітал акціонерного товариства" Цивільного кодексу України, зокрема п. 3 "якщо після закінчення другого та кожного наступного фінансового року вартість чистих активів акціонерного товариства виявиться меншою від статутного капіталу, товариство зобов'язане оголосити про зменшення свого статутного капіталу та зареєструвати відповідні зміни до статуту у встановленому

порядку. Якщо вартість чистих активів стає меншою від мінімального розміру статутного капіталу, встановленого законом, товариство підлягає ліквідації". Прийнято рішення збитки, отримані за результатами фінансово-господарської діяльності ПрАТ "СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ", відшкодувати за рахунок нерозподіленого прибутку наступних періодів. Також прийнято рішення у зв'язку з відсутністю джерела формування (прибутку) резервний фонд не поповнювати, фонд виплати дивідендів не формувати, дивіденди не нараховувати і не виплачувати. Основні засоби підприємства використовуються по виробничому призначенню. З метою недопущення надзвичайних ситуацій техногенного характеру, в умовах розміщення підприємства в зоні проведення АТО, з травня по грудень 2016 року підприємством зупинено випуск всіх видів продукції, чим і зумовлено недовикористання виробничих потужностей. За період з січня по квітень використання виробничих потужностей підприємства склало 72,2%, в тому числі: по виробництву аміаку : - 100 %; по виробництву карбаміду - 100 %; по виробництву аміачної селітри - 100%; по виробництву метанолу та продуктів, що містять метанол - 75,4%; по виробництву оцтової кислоти - 86,2%, по виробництву вінілацетату - 72%, по виробництву формаліну - 23,1%, по виробництву смол КФМТ - 35,3%, по виробництву вуглеамонійних солей - 77,5%, по виробництву натрієвої селітри - 55,1%, калієвої селітри - 43,1% .

Середній строк корисного використання підприємством встановлений в таких межах, років: будівлі та споруди - 24; машини та обладнання - 10; транспортні засоби - 16; інструменти, прилади, інвентар - 7; багаторічні насадження -34; інші основні засоби - 7; інвентарна тара- 6, тимчасові (не титульні) споруди -5 .

На дату складання звіту 13,79 % основних засобів перебувало в заставі, оформленій під кредитні угоди, що склало 424 979 тис.грн за первісною вартістю; тимчасово не використовуються основні засоби на суму 463 567 тис.грн (залишкова вартість).

Підприємство на підставі договору довірчого управління має на балансі основні засоби виробничого комплексу поліетилену, передані в довірче управління власником-нерезидентом. Вартість прийнятих в управління активів складала 23 203 тис.грн.; відповідно на кінець періоду вартість цих активів складає 23 182 тис.грн.

На балансі підприємства є основні засоби, що перебувають у державній власності, які на час приватизації відповідно до законодавчих норм не включені до Статутного фонду Товариства на суму 5 073 тис. грн, а саме: очисні споруди промислових стічних вод, об'єкти цивільної оборони та пожежної безпеки.

Підприємство зможе досягти стійкого фінансового стану при достатності власного капіталу, добрій якості активів, достатньому рівні рентабельності з урахуванням операційного і фінансового ризиків, при достатності ліквідності, стабільних доходах і широких можливостях залучення позикових коштів [12]. Для забезпечення фінансової стійкості у підприємства має бути гнучка структура капіталу, вміння організувати його рух у такий спосіб, щоб забезпечити постійне перевищення доходів над витратами з метою збереження платоспроможності і створення умов для самофінансування. Фінансовий стан підприємства, його стійкість і стабільність залежать від результатів його виробничої, комерційної і фінансової діяльності.

Доля українських хімічних підприємств залежить від ціни на газ, постачальником якого для України залишається Росія. Тому здатність вітчизняних підприємств конкурувати буде залежати від політики російської держави, та вміння українського бізнесу вести конструктивні переговори.

## 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища на ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

Підприємство як відкрита соціально-економічна система складається з багатьох підсистем та їх елементів, ефективна взаємодія яких має забезпечуватися системою управління організації. Оцінка системи управління є найменш формалізованим та найбільш суб'єктивним етапом комплексної діагностики підприємства, що вимагає особистого візиту на підприємство. Разом з тим, завдяки такому етапу можемо отримати уявлення про логіку функціонування та внутрішнє середовище організації. [30]

Необхідними аспектами дослідження є мета та завдання діяльності, функції управління, організаційна структура, структура прав власності, організаційна культура, інформаційне забезпечення управлінських процесів та загальна ефективність системи управління. Джерелами інформації на даній стадії діагностики виступають внутрішні документи суб'єкта господарювання: статут, колективний договір, схема організаційної структури, положення про підрозділи організації, довідки депозитарію та реєстратора цінних паперів, штатний розклад, посадові інструкції працівників, паспорти бізнес-процесів, бізнес-плани підприємства, сертифікати відповідності стандартам менеджменту якості, протоколи загальних зборів акціонерів тощо.

Корпоративне управління на підприємстві можна розглядати як систему взаємовідносин між менеджерами компанії і їх власниками (акціонерами), а також іншими зацікавленими сторонами, з питань, пов'язаними із забезпеченням ефективності діяльності компанії та інтересів власників і інших зацікавлених сторін.

Корпоративне управління у ПрАТ "СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ" здійснюється у відповідності до діючого законодавства України, зокрема згідно з положеннями Цивільного та Господарського кодексів України, «Про акціонерні товариства», інших

законів та нормативно-правових актів Національного банку України, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Також з метою побудови ефективної та прозорої системи управління підприємством враховано та запроваджено вимоги і принципи кращої міжнародної практики з корпоративного управління. Система корпоративного управління розроблена з урахуванням прав та інтересів акціонерів, менеджменту, клієнтів (споживачів), інших учасників корпоративних відносин та направлена на стимулювання активного і постійного співробітництва між ними. Система внутрішнього контролю спрямована на упередження, виявлення і виправлення суттєвих помилок, забезпечення захисту і збереження активів, повноти і точності облікової документації та включає адміністративний та бухгалтерський контроль. Бухгалтерський контроль забезпечує збереження активів підприємства, достовірність звітності та включає попередній, первинний (поточний) і подальший контроль. Керівництво в повній мірі розуміє перспективу розвитку внутрішнього аудиту та його значимість і важливість. ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» входить до холдингу OSTCHEM який об'єднує активи азотної хімії. Головною функцією корпоративного управління є організація діяльності корпорації в інтересах акціонерів як джерела фінансових ресурсів. Мета холдингу бути надійним партнером, мати гарну репутацію, бути лідером у виробництві та постачаннях мінеральних добрив високої якості як в Україні так і на міжнародний ринок. [52]

Управляючими органами ПрАТ "СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ" згідно Статуту є: Загальні збори, Наглядова рада, Правління, Ревізійна комісія. Щорічно проводяться загальні збори акціонерів.

Загальні збори акціонерів товариства є вищим органом товариства. На зборах визначаються основні напрямки його діяльності, затверджуються результати діяльності, а також розглядаються інші питання що стосуються діяльності товариства. Голосування на загальних зборах здійснюється за принципом «одна акція- один голос».

Наглядова рада - здійснює захист прав акціонерів контролює та регулює діяльність Правління.

Рішення, що приймаються на загальних зборах акціонерів та Наглядовою радою є обов'язковими для виконавчої дирекції товариства.

Правління – колегіальний виконавчий орган, що здійснює управління поточною діяльністю підприємства.

Ревізійна комісія – орган контролю Товариства , який здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю.

Основними задачами корпоративного управління підприємства є:

створення і забезпечення діяльності ефективного механізму аналізу, що тече і стратегічного Управління, прийняття управлінських рішень і контролю за діяльністю товариства;

забезпечення однакового і справедливого відношення до всіх акціонерів (у тому числі до дрібних й іноземних) і можливості всім акціонерам використовувати ефективні способи захисту у випадку порушення їх прав;

балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, партнерів і постачальників акціонерного товариства, тобто зацікавлених осіб, держави і громадськості.

Розподіл повноважень, компетенції та підпорядкованості органів управління, а також принципи їхньої взаємодії закріплені у Статуті підприємства та положеннях про органи управління. У підприємства є власний сайт де є інформація і про його діяльність, і про соціальні заходи.

У своїй роботі члени органів управління підприємства уникають конфлікту інтересів. Бо у той час як акціонери товариства, зацікавлені в рості його прибутку і високої курсової вартості його акцій, та схильні до підтримки рішень, що ведуть до одержання товариством високих прибутків, навіть і сполучених із високим ризиком. Менеджери стурбовані, насамперед, міцністю свого положення, зростанням власних доходів і зниженням небезпеки впливу непередбачуваних обставин. Ця проблема відома як

проблема «принципала – агента». Принципалами є акціонери. Менеджери – це агенти, працівники яких наймають для управління акціонерним товариством. При виникненні потенційного конфлікту інтересів, наявності економічної чи фінансової заінтересованості в угоді, керівники підприємства зобов'язані своєчасно сповістити про це Наглядову раду. Такі керівники будуть відсторонені від прийняття рішення, відносно якого існує потенційний конфлікт інтересів. Прийняття рішень щодо операцій з пов'язаними особами входить до компетенції Наглядової ради, яка забезпечує проведення таких операцій за ринковими умовами. Здійснення та умови таких операцій контролюються Управлінням внутрішнього аудиту та зовнішніми аудиторами.

Ревізійна комісія підприємства створена у якості контрольного важелю за фінансово-господарською діяльністю зі сторони Загальних зборів акціонерів. Оскільки члени Ревізійної комісії не входять до інших органів управління, вона вносить на розгляд Загальних зборів акціонерів свої пропозиції як незалежну професійну оцінку фінансової безпеки та стабільності. Ревізійна комісія має право залучати до ревізій як внутрішніх, так і зовнішніх аудиторів та експертів. У випадку виявлення загрози інтересам, комісія має право вимагати скликання позачергових Загальних зборів акціонерів.

З метою забезпечення ефективного контролю зі сторони Наглядової ради відповідності діяльності підприємства національному законодавству та внутрішнім нормативним актам створено Управління внутрішнього аудиту, яке підпорядковується та підзвітне Наглядовій раді. Управління проводить оцінку фінансової, операційної та інших систем контролю, а також ефективності організації управління ризиками. Склад Управління затверджується Наглядовою радою. При виконанні своїх обов'язків Управління проводить планові та позапланові перевірки діяльності підприємства, узгоджені зі Наглядовою радою та затверджені Правлінням.

ПрАТ "СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ" рішенням акціонера товариства створено відокремий підрозділ товариства - Представництво ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ" у м. Києві, роль якого полягає в здійсненні представницьких функцій і захисті інтересів товариства у взаємовідносинах з третіми особами.

Таблиця 2.7

Кількість загальних зборів проведено за період 2014 – 2016рр

№ з/п	Рік	Кількість зборів, усього	У тому числі позачергових
1	2014	15	14
2	2015	28	27
3	2016	2	1

Таблиця 2.8

Склад наглядової ради у 2016 році

	(осіб)
Кількість членів наглядової ради	8
Кількість представників акціонерів, що працюють у товаристві	0
Кількість представників держави	0
Кількість представників акціонерів, що володіють більше 10 відсотків акцій	0
Кількість представників акціонерів, що володіють менше 10 відсотків акцій	4
Кількість представників акціонерів - юридичних осіб	4

В складі Наглядової ради комітети не створювалися. Винагороду члени Наглядової ради не отримують. Наглядова рада підприємства не прийняла рішення щодо запровадження посади внутрішнього аудитора. Цю функцію в Товаристві виконує Контрольно-ревізійний відділ.



Таблиця 2.9

Компетенції органів (загальних зборів акціонерів, наглядової ради чи виконавчого органу)

	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган	Не належить до компетенції жодного органу
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	так	ні	ні	ні
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	ні	так	ні	ні
Затвердження річного фінансового звіту або балансу або бюджету	так	ні	ні	ні
Обрання та відкликання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	так	так	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	так	ні	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Прийняття рішення про додатковий випуск акцій	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	так	ні	ні	ні
Затвердження зовнішнього аудитора	так	ні	ні	ні
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	ні	ні	ні	так

До складу Правління ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» входять: Голова Правління; технічний директор; директор з економіки та фінансів; комерційний директор; директор з правових питань; головний бухгалтер. Безпосереднє керівництво підприємством здійснює Правління на чолі з його головою Бугайовим Леонідом Сергійовичем. Технічний директор – Голубєв Валентин Валентинович керує роботою всіх

підрозділів з питань виробництва. Вся інша робота підприємства розділена на сегменти, які очолюють директори за напрямками:

- Економічна служба: бухгалтерія, фінансовий відділ, відділ з організації та нормування праці;
- Служба головного електрика;
- Служба головного метролога;
- Служба головного будівельника;
- Служба закупівель та постачання;
- Юридична служб;
- Служба інформаційних технологій;
- Кадрова служба: відділ кадрів, відділ з підготовки кадрів;
- Служба логістики: транспортний цех, цех залізничного транспорту
- Служба охорони праці
- Служба безпеки

Також до складу ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» входить промисловий майданчик з 38 цехів. Крім основних цехів в об'єднання включені: велике енергетичне господарство, ремонтно-механічний цех, цех контрольно-вимірювальних приладів і автоматики, центральна лабораторія, природоохоронна, будівельно-монтажна, транспортна та інші допоміжні служби, установи побуту, культури, медико-санітарна частина. Підприємство розміщене на площі 9,6 км<sup>2</sup> з щільністю забудови 40%. Планування будівель і споруд проведена за прямокутній сітці. Мережа залізничних колій становить 58 км.

У 2014 році структура на ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» є лінійно – функціональною вона включає в себе лінійну і функціональну структуру. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюються за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідальних управлінських функцій. Перевага цієї структури: - стимулювання ділової і професійної спеціалізації; -

висока виробнича реакція підприємства; - поліпшення координації діяльності в функціональних областях. Але є і недоліки:

- 1) складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- 2) перевантаження керівників на рівні реорганізації;
- 3) опір змінам в організації.

В процесі діяльності на підприємстві у 2014 році виникла потреба провести реорганізацію (реструктуризацію) виробництва і праці, скоротити чисельність та штат працівників.[57] Кількість працівників на підприємстві за період з 2014 по 2016 рік представлено у табл. 2.10

Таблиця 2.10

Кількість працівників за період з 2014р – 2016р.

Рік	Кількість чоловік
2014	8716
2015	7516
2016	7034

Тому ми бачимо зміну кількості працівників. В процесі реструктуризації на підприємстві з'явилися департаменти згруповані навколо діяльності.

Позитивні сторони департаментізації :

можливість здійснення тієї чи іншої роботи найбільш ефективним способом. Це досягається завдяки розвитку функціональної спеціалізації, яка економить час, спрощує підготовку працівника і, головне, дозволяє кваліфіковано обслужити будь-яку іншу частину організації в області спеціалізованої функції;

той факт, що відокремлення функціональних служб слід в організаційній схемі відразу ж за рівнем вищого керівництва надає силу і престиж найважливіших функцій. Наслідком цього є зміцнення вертикальних зв'язків і комунікацій в організації та посилення контролю за діяльністю нижчестоящих рівнів в організації;

функціональна департаментизація відкриває шлях до кількісного зростання організації, зберігаючи до певної міри також якісні характеристик роботи.

Практично всі індустріальні гіганти виростили на основі безпосередньо цього типу департаментизації або ж його різновидів. Людство зобов'язане цьому способу групування робіт організації тим, що він дозволив вийти на масове виробництво, механізацію та автоматизацію виробництва.

Але є і негативні наслідки департаментизації небезпечна організаційна хвороба - функціоналізм - зобов'язаний своєю появою саме цьому способу групування робіт. Функціоналізм виростає з надспеціалізація, що створює непроникні організаційні перегородки між згрупованими роботами і ослаблює таким чином горизонтально зв'язки. В результаті відбувається розмивання загальної організаційної мети і її розтягування за функціональними. Створюється замкнутість в рамках відділів і стає менше людей, які думають про організацію в цілому.

У підрозділах організації починає розвиватися інстинкт самозбереження, що веде до консерватизму, складається ситуація, при якій непотрібну роботу неможливо видалити з організації. Все це призводить до виникнення протиріч, конфліктів між функціональними ділянками. Розвиток переважно вертикальних зв'язків в рамках функціонального підходу піднімає рішення проблем, що виникають на різних рівнях організації, до її головного керівника. В результаті спроби керівників сконцентруватися на вирішенні стратегічних завдань тонуть в оперативній роботі, в плінності.

Проблеми функціональної департаментизації частково були вирішені шляхом групування робіт навколо результату . Особливістю даного підходу є створення відносно автономних частин в організації, орієнтованих на продукт, програму або проект, споживача або ринок. Новий тип групування робіт в організації отримав на ранній стадії свого розвитку назва «департаментизація по продукту» Принцип схожості, як і в попередньому

функціональному варіанті залишився, але тепер він став відноситися не до роботи з ресурсом, а до роботи над отриманням результату.[49]

Організаційна структура управління здійснюється у відповідності до міжнародної системи менеджменту якості та сертифікована міжнародною компанією SGS (великобританія) на відповідність вимогам стандарту ISO 9001 : 2008.

ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» укладає з співробітниками Колективний договір, в якому закріплені соціальні гарантії, пільги та компенсації. В колективному договорі описано принцип тарифікації за умовами праці, розподілення премій. Всі працівники забезпечені сучасними засобами індивідуального захисту, пройшли навчання у підготовчому центрі, стажування на робочому місці. У разі виникнення надзвичайної ситуації це допоможе зберегти здоров'я співробітників підприємства. Підприємство приділяє підвищену увагу питанням здоров'я та безпеки на виробництві. Воно має у своєму штаті висококваліфікованих і досвідчених співробітників, але якщо за станом здоров'я вони змушені часто пропускати робочі дні, то злагодженої і максимально ефективної діяльності не вийде. Особливу увагу до збереження та підтримки здоров'я необхідно приділяти працівникам з небезпечними і шкідливими умовами праці. Робота в цьому напрямку повинна проводитися строго відповідно до законодавства України з охорони праці та здоров'я.

Однак незалежно від ступеня шкідливості виробництва в ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» підтримуються принципи корпоративної соціальної політики, дбають про безпеку робочого місця та щорічних профілактичних медичних оглядах.

Сучасні організації не повинні обмежуватися перерахованими вище заходами, вони зобов'язані прагнути до підтримання здоров'я співробітників і членів їх сімей та позаробочий час (надання пільгових путівок в санаторії, профілакторії, літні бази відпочинку, а також дитячі оздоровчі заклади). Так в ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» проводиться

оздоровлення за кількома напрямками - це санаторій-профілакторій «Янтар», річний сімейний відпочинок на базі відпочинку «Хімік» (який розташований в м. Бердянськ). Протягом декількох років за пропозицією профспілкового комітету підприємства і Медико-санітарної частини закритого типу укладаються договори на оздоровлення в санаторіях м. Миргород, м. Моршин.

Для бажаючих вести здоровий спосіб життя на підприємстві існує спортивний клуб «Хімік». Завдяки якому, працівники підприємства можуть організувати своє дозвілля. Протягом року серед працівників підприємства проводяться заходи з різних видів спорту: волейбол, настільний теніс, міні футбол, плавання, бадмінтон, шахи.

Що стосується кадрової політики. В даний час на підприємстві працює 7036 співробітників, вікова категорія яких від 21 до 60 років. Одні влаштовуються на роботу тимчасово, інші на постійній основі. Найбільша плінність кадрів у складському комплексі, так як на посаду вантажників приходять працювати молоді люди до 30 років. При прийомі на роботу кожному новому співробітнику встановлюється початковий розмір винагороди залежно від займаної посади. Співробітники підприємства працюють за п'яти денним графіком роботи або змінним. Є встановлена перерва на обід. Співробітники, які безперервно пропрацювали більше трьох місяців, оплачується період тимчасової непрацездатності ("лікарняний") загальною тривалістю не більше 14 календарних днів з 1 січня по 31 грудня. Співробітники, що відпрацювали мінімум один рік, мають право на щорічну оплачувану відпустку.

На підприємстві ведеться робота по підготовці кадрового резерву. Чисельний і посадовий склад кадрового резерву з урахуванням факторів, що впливають на потребу підприємства у відповідності зі стандартом підприємства "Основні принципи формування й підготовки кадрового резерву". Керівники служб і структурних підрозділів щорічно у відповідності зі стандартом формують списки кандидатів кадрового резерву по

підприємству, які затверджуються Головою Правління. З метою оволодіння практичними навичками роботи у посаді, на яку фахівець зарахований у кадровий резерв, затверджений склад кадрового резерву підприємства проходить навчання в Учбовому центрі. При цьому застосовуються форми навчання, що сприяють активному освоєнню досвіду, удосконаленню в прийнятті управлінських рішень. До них відносяться: доручення рішення питань на рівні того керівника, на посаду якого готується резервіст; відвідування родинних підприємств для ознайомлення з передовими методами; залучення до участі у підготовці й проведенню науково-технічних нарад, конференцій, виставок. Крім того, ПРИВАТНИМ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ " СЕВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ" проводиться підготовка й навчання молодих фахівців у вищих навчальних закладах України по очній та заочній формам навчання.

Соціальна відповідальність. Будучи містоутворюючим підприємством, «Северодонецьке об'єднання Азот» несе високу соціальну відповідальність як перед своїми співробітниками, так і перед жителями всього регіону.

### 2.3 Аналіз стану системи менеджменту ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

На сьогоднішній день будь-яка діяльність підприємства без застосування функцій менеджменту є недоцільною та неефективною. Керівництво досліджувальної фірми в своїй повсякденній роботі використовує чотири основні функції менеджменту:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

На підприємстві приділяється значна увага стратегічному плануванню, воно являє собою набір ідей та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці спецефічних стратегій для досягнення цілей фірми. Стратегічне планування яке здійснює фірма розділене на декілька послідовних етапів:

- постановка цілей.
- оцінка існуючого становища.
- вибір стратегії.
- розробка плану. внесення змін.
- коригуючі дії.

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації. Цей процес передбачає чітку послідовність таких кроків:

- місія організації.
- організаційні цілі — довго, середньо та короткострокові.
- розробка забезпечуючих проектів, тобто політики, тактики, процедур, правил та бюджетів.[66]

Для вдосконалення функції планування керівництво постійно аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище фірми, досліджує її сильні та слабкі сторони.



Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 2.11), за допомогою якої необхідно визначити методом експертних оцінок, який з факторів зовнішнього середовища найбільше впливає на розвиток підприємства.

Експертним шляхом для кожного фактора встановлюємо вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі (за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1"). Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 7 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 7 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).

Таблиця 2.11

**PEST-аналіз факторів макросередовища  
які впливає на розвиток підприємства.**

<b>Р</b> Політика	вага	бал	оцінка	<b>Е</b> Економіка	вага	бал	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ступінь впливу держави на хімічну галузь	0.15	5	0.75	1. Конкуренція на ринку і в галузі	0.3	5	1.5
2. Політична ситуація	0.3	3	0.9	2. Рівень інвестування галузі	0.15	3	0.45
3. Недосконалість законодавства	0.1	7	0.7	3. Попит та пропозиція	0.25	7	1.75
4. Розподіл державних замовлень на хімічну продукцію	0.2	4	0.8	4. Нестабільність валютного курсу	0.1	4	0.4
5. Ставка оподаткування	0.1	6	0.6	5. Зростання цін на ресурси	0.07	2	0.14
6. Політичні погляди замовників	0.1	1	0.1	6. Ціни на енергоносії	0.08	6	0.48
7. Поправки до законодавчої бази	0.05	2	0.1	7. Митне регулювання та митні тарифи	0.05	1	0.05
Усього	1	-	3.95	Усього	1	-	4.7

Продовження табл. 2.11							
1	2	3	4	5	6	7	8
S Соціум	вага	бал	оцінка	T Технологія	вага	бал	оцінка
1. Потреба населення у продукті	0.15	7	1.05	1. Вплив технологічних нововведень у сфері автоматизації управління	0.12	4	0.48
2. Якість життя населення	0.25	4	1	2. Застарілість виробництва	0.13	6	0.78
3. Зниження купівельної спроможності	0.25	6	1.5	3. Науково-технічний прогрес та перехід на нову сировину	0.15	3	0.45
4. Схильність населення до використання продукції	0.1	5	0.5	4. Виробничий потенціал	0.25	7	1.75
5. Об'єм замовлення потенційними споживачами	0.1	3	0.3	5. Доступність та необхідність оновлення виробничих технологій	0.2	5	1
6. Шкідливість виробництва для навколишнього середовища	0.08	1	0.08	6. Технологічні нововведення у сфері автоматизації виробництва	0.09	2	0.18
7. Неготовність споживачів до змін	0.07	2	0.14	7. Використання важко добувної сировини	0.06	1	0.06
Усього	1	-	4.57	Усього	1	-	4.7

Після формування груп факторів, які впливають на макросередовище галузі, та розрахунку оцінки для кожної групи факторів, можна зробити висновок про різне значення показників та відповідно різний вплив груп на галузь у цілому.

Чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища було сформовано політичними, економічними, соціально-демографічними та техніко-технологічними факторами. Найменшу оцінку – 3,95 – отримали політичні фактори. На другому місці соціально-демографічні фактори, що визначаються необхідністю користування продуктами та зниженням купівельної спроможності населення та іншими не менш важливими факторами для галузі. Виробнича діяльність хімічної галузі має переважно сезонний характер.

Найбільш вагомою групою факторів, що впливають на макросередовище галузі, стали економічні фактори з оцінкою 4,77. Питому вагу з цих факторів займають конкуренція на ринку і в галузі, попит та пропозиція, ціни на енергоносії, вони є найбільш значущими в групі. Дещо меншу оцінку отримала група техніко-технологічних факторів, дуже важливих, особливо в сучасному становищі галузі та її технічному оснащенні. [57-59]

Аналіз сучасного стану хімічної промисловості надасть змогу бачити її сильні та слабкі сторони, завдяки чому стає можливим своєчасне реагування на зміни кон'юнктури ринку та підвищення конкуренто спроможності підприємства.

Таблиця 2.12

## Матриця SWOT-аналізу підприємства

S (strength) – Сильні сторони	W (weaknesses) – Слабкі сторони
Велика частина підприємств – приватна власність	Зношеність виробничої бази
Близькість до найбільших родовищ мінералів	Висока частка витрат на підтримку і відновлення основних фондів
Високоякісна кінцева продукція	Високі витрати на транспортування
Впевнене зростання хімічної промисловості	Високі витрати на підтримку інфраструктури
Великий і розвинений комплекс хімічної промисловості	Кліматичні умови
Широкий асортимент товарів	Недостатній рівень інвестицій
Виробництво унікальної продукції	Екологічні проблеми виробництва
Тривала історія (марка, бренд)	Сировинна імпортозалежність
O (opportunities) – Можливості	T (threats) – Загрози
Провідні позиції виробництва добрив в Україні	Зростання тарифів на перевезення кінцевої продукції
Наявність хімічних факультетів у найбільших ВНЗ	Швидкий розвиток великих світових компаній-конкурентів
Фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників	Валютні коливання через світову фінансову кризу
Збільшення глибини переробки нафти та нафтопродуктів	Падіння попиту на продукцію від країн довгострокових партнерів
Митно-тарифні обмеження конкуруючого імпорту	Постійне підвищення цін на газ
Перспективний внутрішній ринок	Зростання цін на енергоносії

Класичний SWOT-аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін у діяльності підприємства. Аналізуючи дані результати, можна зазначити, що наявна в цілому конкурентна по країні та регіону хімічна промисловість, основними перевагами якої є близькість до родовищ мінералів, висока частка приватного сектору як серед приватного підприємництва, так і серед найбільших підприємств, а також обробка сировини до рівня кінцевого продукту. Існує необхідність зміцнюватися в даній позиції шляхом перегляду існуючих технологій обробки та видобутку сировини, з метою здешевлення виробництва.

Щодо можливостей, можна зазначити, що провідні позиції з виробництва багатьох видів хімічної продукції в Україні характеризують даний регіон на рівні України як регіон із розвинутою хімічною промисловістю. Дана обставина є важливим фактором для залучення інвестицій у дану галузь. Участь регіону у таких проектах, як будівництво федеральних магістралей, автомобільних, залізничних відіграє позитивну роль для хімічної галузі.

Слабкі сторони – це сильна залежність провідних виробництв галузі від енергоносіїв, оскільки велику частину доданої вартості кінцевого продукту становлять ціни на газ і нафту. Сильна віддаленість від основних ринків збуту проблемою є транспортування кінцевої продукції (судноплавний сезон починається пізньою весною і закінчується восени). Оптимальним буде крок зі створення розподіленої мережі каналів збуту і складів у безпосередній близькості від найважливіших транспортних шляхів.

Основною загрозою в хімічній промисловості України є зростання тарифів на енергоносії, а точніше на газ, який є основним видом палива в хімічній промисловості. Адже не варто забувати, що 60 – 70 % собівартості продукції хімічної галузі становлять витрати на газ. Тому результатом підвищення цін на газ буде підвищення цін і на саму хімічну продукцію, що призведе до різкого скорочення попиту на неї на світовому ринку. На тлі зростаючих цін на паливо більш конкурентоспроможними стають хімічні

галузі тих держав, у яких у вартість кінцевого продукту мінімальна. Виходячи з даних таблиці, можна зазначити, що за допомогою сильних сторін та можливостей галузь може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони. [60-62]

Також для проведення аналізу системи менеджменту ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ» можна розглянути групи показників, які характеризують ефективність менеджменту.

Розглянемо систему мотивації на підприємстві. Однією з основних функцій сучасного менеджменту, спрямованої на підвищення ефективності праці персоналу організації, є мотивація. Процес мотивації починається з фізіологічної або психологічної нестачі (потреби), яка активізує поведінку або створює спонукання (мотив), спрямоване на досягнення певної мети або винагороди. Потреби створюють спонукання, націлені на отримання винагороди, в чому і полягає основа мотивації. [3]

Існує два види мотивації:

1) внутрішня, коли мотиви породжує сама людина, стикаючись із завданням. Наприклад, страх звільнення з роботи, хоча керівник жодного разу не замислювався про це;

2) зовнішня, коли суб'єкти зовнішнього середовища викликають спонукання. Наприклад, оплата праці, соціальні допомоги і т.д.

Сукупність внутрішньої і зовнішньої мотивації утворюють систему мотивації персоналу, що базується на корпоративній культурі підприємства, залучення до якої є однією з цілей адаптації персоналу, а також на реалізації керівництвом підприємства заходів організаційного, матеріального і соціального характеру.



Рис. 2.1. Схема системи мотивації персоналу.

Залучення до корпоративної культури підприємства, засноване на свідомому поділі кожним працівником що утворюють її правил, норм, цінностей і поглядів закладає основи для самомотивації персоналу в цілому. За відсутності зовнішньої мотивації (стимуляції) це на перших порах неминуче призводило б до виникнення соціальних конфліктів між працівниками підприємства, а в кінцевому рахунку - зводило б нанівець ефективність діяльності підприємства. Таким чином, "найдавнішим" компонентом підсистеми зовнішньої мотивації є заходи матеріального характеру.

В основі заходів матеріального характеру лежить оплата праці працівників, у вигляді заробітної плати, премій та надбавок. Розрізняють дві форми заробітної плати - відрядну й почасову. При відрядній розмір грошової винагороди визначається пропорційно обсягу виконаної роботи. За погодинною - рівень оплати зв'язується з витраченим на роботу часом. Премії, тобто додаткові грошові суми для заохочення досягнутих успіхів, виплачуються працівникам разом із зарплатою. Надбавки виплачуються за професійну майстерність, тривалий безперервний стаж, високу індивідуальну кваліфікацію та ін. Вони не пов'язані з виконанням якихось додаткових обов'язків.[21]

Також на підприємстві застосовують до своїх працівників заходи нематеріального характеру, перш за все у формі надання певних гарантій, компенсацій і пільг. Це і гарантії на збереження робочого місця при перебуванні працівника:

- у щорічній відпустці;

- відпустка по догляду за дитиною (до трьох, шести років)

- служба в армії

- перебування на лікарняному

компенсації на період перебування:

- у відрядженні;

- забезпечення талонами на харчування працівників які працюють у шкідливих та небезпечних фактора;

- отримання молочних продуктів та соків;

- забезпечення спецодягом, та засобами захисту;

- надання транспорту

Пільга полягає в наданні будь - кому з працівників у порядку, передбаченому законодавством певних переваг у формі часткового або повного звільнення від виконання єдиних правил (обов'язків), встановлених для персоналу, або у формі полегшення (спрощення) їх виконання. Пільги які надає підприємство:

- придбання путівок на оздоровлення за пільговою ціною;

- придбання путівок на санаторно-курортне лікування за пільговою ціною;

- надання житла за пільговою ціною.

Основними організаційними заходами на підприємстві є заохочення і покарання. Правом застосування зазначених заходів у відношенні різних категорій персоналу має керівник підприємства. Загальний порядок застосування заходів заохочення і покарання (у формі дисциплінарних стягнень) відносно працівників підприємства визначено трудовим законодавством та колективним договором. Роботодавець заохочує

працівників підприємства, сумлінно виконувати трудові обов'язки, і з цією метою застосовує по відношенню до працівників різні види заохочення: оголошення подяки; нагородження цінним подарунком або почесною грамотою; подання до почесного звання «Кращий за професією»; «Ветеран праці».

За невиконання або неналежне виконання працівником покладених на нього трудових обов'язків роботодавець вправі оголосити працівникові зауваження або догану, а також ініціювати у відношенні працівника процедуру звільнення. [32]

Розглянемо систему контролю на підприємстві. Потреба контролю є об'єктивною і визначається дією таких чинників:

- зміною законів, політики, структури організації тощо;
- небезпекою виникнення кризових ситуацій;
- потребою підтримувати успіх організації;
- боротьбою за ринки збуту товарів

Функція контролю спрямована на виявлення відхилень у виробничому процесі і полягає у своєчасній їх ліквідації. Об'єктом контролю повинні бути результати діяльності і в жодному разі не співробітники. На жаль, на підприємстві дуже часто трапляється так, що контролюється сама особистість, що породжує у підлеглих страх і емоційне напруження при слові "контроль". Контроль в умовах ринкових відносин, коли вимагається розкриття всіх резервів працівника, має бути інструментом управління і мотивом високої продуктивності праці.

Відповідальним за контроль є безпосередній начальник, функція контролю входить в коло його обов'язків і не делегується. На практиці здійснюється також контроль з боку третіх осіб, тобто управлінців, які спеціалізуються на його проведенні. На підприємстві функції контролерів розділені за напрямками департаментів. Також підприємство проводить щорічну спеціалізовану аудиторську перевірку. Контроль на підприємстві проводиться з метою підтримання організаційної стійкості підприємства,



виявлення відхилень від встановлених планів і програм діяльності та вжиття певних коригуючих дій, усунення недоліків в роботі структурних підрозділів та окремих виконавців.[38]

На ПрАТ «Сєверодонецьке об'єднання Азот» процес контролю реалізується через такі етапи:

розробку стандартів і критеріїв контролю (обмеження в часі, забезпечення реальності показників і результатів);

порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями (вимірювання результатів, розповсюдження інформації про результати, оцінки інформації, обґрунтування висновків);

здійснення необхідних коригуючих дій (перегляд стандартів, усунення відхилень).

В цехах підприємства застосовують журнальну форму контролю виконання постанов, наказів, рішень, вказівок і розпоряджень. Загалом на підприємстві використовують ручні та механізовані картотеки та інші засоби збирання, обробки і видачі інформації. Такий спосіб контролю продуктивний, він вимагає правильної організації діловодства, що дозволяє забезпечити високу оперативність і надійність в роботі апарату управління. На підприємстві система організації документаційного процесу відповідає вимогам єдиної державної системи діловодства (ЕДСД), яка встановлює правила, нормативи і рекомендації по веденню діловодства, починаючи з моменту надходження або створення документа і до здачі його в архів.

На підприємстві розробляється перелік документів, що підлягають контролю. В перелік цих документів включають постанови і рішення державних і господарських установ, колективних і колегіальних органів підприємства, накази і письмові розпорядження керівника підприємства, критичні зауваження і пропозиції, що містяться в органах преси, пропозиції, заяви і скарги трудящих та інші документи за вказівкою керівника підприємства.[40]

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Спираючись на проведений аналіз підприємство зможе досягти стійкого фінансового стану при достатності власного капіталу, добрій якості активів, достатньому рівні рентабельності з урахуванням операційного і фінансового ризиків, при достатності ліквідності, стабільних доходах і широких можливостях залучення позикових коштів. Для забезпечення фінансової стійкості у підприємства має бути гнучка структура капіталу, вміння організувати його рух у такий спосіб, щоб забезпечити постійне перевищення доходів над витратами з метою збереження платоспроможності і створення умов для самофінансування. Основною загрозою в хімічній промисловості України є зростання тарифів на енергоносії, а точніше на газ, який є основним видом палива в хімічній промисловості. Адже не варто забувати, що 60 – 70 % собівартості продукції хімічної галузі становлять витрати на газ. Доля підприємства залежить від ціни на газ, постачальником якого для України залишається Росія. Тому здатність підприємства конкурувати буде залежати від політики російської держави, та вміння українського бізнесу вести конструктивні переговори.

Можна зазначити, в цілому конкурентна по країні та регіону хімічна промисловість, основними перевагами якої є близькість до родовищ мінералів, висока частка приватного сектору як серед приватного підприємництва, так і серед найбільших підприємств, а також обробка сировини до рівня кінцевого продукту. Існує необхідність зміцнюватися в даній позиції шляхом перегляду існуючих технологій обробки та видобутку сировини, з метою здешевлення виробництва.[35]

Корпоративне управління у ПрАТ "СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ" здійснюється у відповідності до діючого законодавства України, зокрема згідно з положеннями Цивільного та Господарського кодексів України, «Про акціонерні товариства», інших

законів та нормативно-правових актів Національного банку України, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Розподіл повноважень, компетенції та підпорядкованості органів управління, а також принципи їхньої взаємодії закріплені у Статуті підприємства та положеннях про органи управління. Управління здійснюються за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідальних управлінських функцій. Керівники служб і структурних підрозділів щорічно у відповідності зі стандартом формують списки кандидатів кадрового резерву по підприємству, які затверджуються Головою Правління.

Керівництво досліджувальної фірми в своїй повсякденній роботі використовує основні функції менеджменту.

Для вдосконалення функції планування керівництво постійно аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище фірми, досліджує її сильні та слабкі сторони.

Сукупність внутрішньої і зовнішньої мотивації утворюють систему мотивації персоналу, що базується на корпоративній культурі підприємства, залучення до якої є однією з цілей адаптації персоналу, а також на реалізації керівництвом підприємства заходів організаційного, матеріального і соціального характеру.

Контроль на підприємстві проводиться з метою підтримання організаційної стійкості підприємства, виявлення відхилень від встановлених планів і програм діяльності та вжиття певних коригуючих дій, усунення недоліків в роботі структурних підрозділів та окремих виконавців.

РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

3.1 Практичні рекомендації з удосконалення системи менеджменту на ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

В сучасних умовах господарювання, що супроводжуються постійними економічними змінами, значно зростає рівень непередбачуваності зовнішнього середовища. За таких обставин перед підприємствами постає ряд складних проблем, що вимагають негайної реакції та швидкого вирішення, що на пряму визначається ефективністю управління на підприємстві.

Основною метою системи менеджменту на підприємстві є забезпечення його успішного функціонування, отримання бажаного прибутку, а також певні гарантії для його майбутнього, оскільки нагромадження прибутку у вигляді різноманітних резервних фондів дає змогу обмежувати й долати ризики, зумовлені змінами ринкової ситуації. Вирішення актуальних для бізнесу завдань забезпечується раціональною і гнучкою взаємодією всіх елементів організації, що можливо завдяки створенню ефективної системи менеджменту. [43]

Система менеджменту показує високу ефективність не лише тоді, коли керівники підприємств, які безпосередньо приймають управлінські рішення, підбирають форми контролю, працівників, які є відповідальними за виконання управлінських рішень і діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління встановлені тісні, зрозумілі взаємовідносини. Знижує ефективність системи управління відсутність механізму між всіма рівнями управління на підприємстві.[13]

Сучасне виробництво це складна інтегрована система, яка містить в собі різні чисельні структурні ланки. Будь яка ланка, яка існує на підприємстві

виступає у вигляді тієї чи іншої комбінації підприємств. Будь яке підприємство є основною, первинною ланкою господарства України, де відбувається процес виробництва матеріальних благ, формуються і виявляються економічні відносини, переплітаються особисті, загальнолюдські та групові інтереси. Для кращого функціонування складної структури потрібно розробити оптимальну та економічну систему управління.[52]

Тому метою роботи є удосконалення на підприємстві теоретичних та методичних положень щодо розвитку системи менеджменту, що в свою чергу є основою підвищення ефективності діяльності підприємства.

«Управління підприємством є систематичний і постійний процес впливу керівництва на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення налагодженої роботи і досягнення позитивного результату по завершенню роботи» [3].

«Управління будь яким підприємством здійснюється на основі його установчих документів та прав власності щодо використання свого майна і участі в управлінні колективом підприємства. За статутом підприємства власник здійснює свої права щодо менеджменту підприємством, безпосередньо сам або через уповноважені ним органи» [14].

Основні напрями за якими відбувається удосконалення системи менеджменту підприємством має : удосконалення організаційної структури управління підприємством; покращення організації менеджменту і бізнесу через удосконалення системи планування підприємства, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; оптимізація економічного управління виробничими ресурсами і запасами; удосконалення ефективності управління інноваційними процесами, а саме головне це покращення якості продукції, яка виробляється підприємством.

Для удосконалення організаційної структури управління підприємством треба насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату, безпосередню чисельність працівників виробничих

підрозділів за встановленими нормативами та реальними потребами підприємства, враховуючи сучасні ринкові умови.

Організаційна структура повинна відповідати стратегії організації, забезпечити оперативну взаємодію з зовнішнім середовищем організації, забезпечити якісне та своєчасне досягнення основних цілей організації [17].

Оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, що є адекватною внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства, що постійно змінюються. Вдосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства направлено на рішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Різноманітність та складність організаційних структур, факторів та умов, що їх визначають, об'єктивно зумовлюють існування різноманітних методів удосконалення останніх. Найбільш відомі такі методи: експертний метод, метод порівняння аналогії, метод структуризації мети, метод організаційного моделювання та ін.

В сучасних умовах розвитку прогресивних інформаційних технологій, оперативного висвітлення кращого досвіду управління вітчизняними і зарубіжними підприємствами, найбільшого поширення набули методи аналогій і порівнянь та метод експертних оцінок. Більш ефективні методи, наприклад, організаційне моделювання, практично до останнього часу не застосовувались [7].

«Один з основних напрямків удосконалення системи менеджменту є конкретний підхід із закінченим етапом управління при визначенні організаційної структури, конкретних прав і обов'язків працівників, міри відповідальності, відповідно своїх посадових функцій керівника та фахівців різних рівнів» [14].

Цільова організаційна структура апарату управління дасть змогу своєчасно, компетентно, комплексно, компактно здійснювати процеси управління підприємством.

Для покращення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна запровадити ефективну систему внутрішнього контролю, різноманітність обчислювальної техніки, розвинути комп'ютерні мережі зв'язку, застосовувати сучасні програмні засоби, а саме: інформаційні технології управління. Передусім це стосується як систем організації фінансового менеджменту, бюджетування, так і управління фінансовими ресурсами.[34]

Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства повинні зосереджуватися на:

комплексному порядку удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими частинами його для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;

впровадженні керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;

удосконаленні організаційних структур управління підприємством методом використання сучасних форм (програмно-цільові адаптивні, та інші);

поліпшенні інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформаційної інформації, а також можливостей її швидкого використання;

застосуванні обчислювальної техніки і засобів автоматизації для вдосконалення якості виробництва, технічного та економічного рівня;

співпраці всередині країни з іноземними партнерами для кращого рівня якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;

використання світового досвіду.[37]

Сьогодні перспектива розвитку виробництва нерозривно пов'язана з інноваційними процесами, новими знаннями, пошуком нових ідей, запровадженням прогресивних технологій, механізацією й автоматизацією технологічних процесів.

Під механізацією технологічного процесу розуміють заміну фізичної праці людини роботою машин або механізмів. Роль людини в багатьох видах робіт із застосуванням техніки залишається важливою.[46]

На мою думку, досить важливим кроком є аналіз рентабельності підприємства, який представлений у таблиці 2.13. Підприємство вважається рентабельним, якщо в результаті реалізації продукції воно покриває свої витрати та отримує прибуток.

Таблиця 3.1

## Рентабельність підприємства

Показники	2014р.	2015р.	2016р.
Рентабельність операційної діяльності	0,21	0,22	0,61
Рентабельність звичайної діяльності	0,21	0,22	0,61
Рентабельність господарської діяльності	0,22	0,23	0,61
Коефіцієнт загальної рентабельності	0,21	0,21	0,14
Коефіцієнт рентабельності активів	0,21	0,24	0,91
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,58	-0,14	-2,58
Рентабельність залученого капіталу	0,21	0,24	0,91
Рентабельність витрат	0.17	0.17	0.12
Коефіцієнт рентабельності продажу	0.43	0.36	6.12

Проведені розрахунки показників рентабельності дають можливість оцінити стан підприємства та ефективність його системи менеджменту зокрема. Оскільки рентабельність, тобто економічна ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від



реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток, що є головним джерелом розширеного відтворення, прямо вказує на те, наскільки є ефективною система менеджменту на підприємстві.

Після проведення аналізу таблиці рентабельності діяльності ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ», можна зробити висновок, що підприємство у 2014 році було більш рентабельним, ніж у 2016, але весь цей період воно було збитковим. Що свідчить про не ефективну господарську діяльність підприємства у порівнянні з минулими роками, тобто, що підприємство провадило менш результативну систему менеджменту.

Рентабельність діяльності підприємства є низькою, що свідчить про недосконалу систему менеджменту на підприємстві, яка потребує розробки відповідних заходів для її покращення.

Тому важливим завданням керівництва є розробка управлінських заходів для підвищення рентабельності підприємства. Основними напрямками для досягнення цього завдання можуть стати:

- нарощування обсягів виробництва та реалізації товарів, робіт, послуг;
- зменшення витрат на виробництво (реалізацію) продукції, тобто знижувати її собівартість;

- використання потенціалу підприємства, що є в розпорядженні підприємства, з максимальною віддачею;

- оптимальне реінвестування прибутку з точки зору досягнення оптимального ефекту;

- покращення маркетингу, пов'язане з коригуванням стратегії і тактики маркетингу;

- вироблення тільки тієї продукції, що безумовно буде купуватися, при цьому підприємству потрібно згрупувати свою продукції за ознакою рентабельності та зосередити свою увагу на тій продукції, яка є

високорентабельною. Також потрібно покращувати продукцію з середнім рівнем рентабельності, а низькорентабельну продукцію зняти з виробництва;

збільшення уваги до дизайну продукції, упаковки, а також реклами. Для підприємства реклама є вагомим засобом, за допомогою якого підприємство зможе підвищити попит на свою продукцію, що призведе до збільшення обсягів продажу, прибутку та рентабельності;

усунення каналів втрати прибутку (виплата різних штрафів, пені, неустойок).

Для того щоб рівень прибутковості покращувався, на підприємстві повинні проводитися заходи тільки в наступному порядку: організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, реструктуризація виробництва тощо) – технічні (оновлення техніко-технологічної бази, переозброєння виробництва, вдосконалення виробів, що виробляється) - економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо). Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть малопомітними, або відсутніми взагалі.[46-52]

Якщо ж говорити про чинники, від яких залежить рівень економічної ефективності підприємства, то вони класифікуються за декількома ознаками:

а) джерелами підвищення (зростання продуктивності праці, зниження фондомісткості і матеріаломісткості продукції, поліпшення використання матеріальних ресурсів);

б) напрямками вдосконалення виробництва (науково-технічний прогрес, впровадження прогресивної технології, модернізація застарілого обладнання, механізація і автоматизація виробництва, запровадження прогресивних методів і форм організації виробництва і праці );

в) місцем реалізації ( внутрішні - впровадження нових технологій, модернізація обладнання, та зовнішні).[16-17]

Основна мета аналізу прибутку і рентабельності — виявлення і оцінка резервів зростання фінансових результатів та впровадження їх у виробництво.

Основними резервами зростання прибутку від реалізації є: збільшення обсягу реалізації продукції, зниження собівартості реалізованої продукції, поліпшення якості продукції. Збільшення обсягу реалізації продукції досягається за рахунок: зростання обсягу виробництва продукції, зменшення залишків готової продукції на кінець звітного періоду, підвищення рівня цін.

Прибуток синтезує в собі всі найважливіші сторони роботи підприємства. Щоб прибуток підприємства зростає, воно повинне: нарощувати обсяги виробництва і реалізації транспортних послуг, розширювати, орієнтуючись на ринок, асортимент і якість транспортних послуг, впроваджувати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників, зменшувати витрати на виробництво (реалізацію) послуг (тобто її собівартість), з максимальною віддачею використовувати потенціал, що є у його розпорядженні, у тому числі фінансові ресурси, зі знанням справи вести цінову політику, бо на ринку діють переважно вільні (договірні) ціни, грамотно будувати договірні відносини з клієнтами, вміти найбільш доцільно розміщати (вкладати) одержаний раніше прибуток з точки зору досягнення оптимального ефекту.[62-63]

Для ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринкових відносин найбільше значення має виявлення резервів збільшення об'єму продукції, зниження собівартості та ріст прибутку.

Виходячи з економічної природи прибутку, його розподіл є складовою частиною загальної системи розподілу сукупного суспільного продукту і чистого продукту. Прибуток має забезпечити підприємство власними коштами для розширення виробничих фондів, стимулювати підвищення ефективності виробництва та формування централізованого грошового фонду. Від досконалості форм і методів розподілу прибутку залежить заінтересованість підприємств та окремих працівників у постійному

зростанні й удосконаленні виробництва та підвищенні його ефективності. Саме прибуток є основним джерелом матеріального заохочення працівників підприємств, власників акцій, підприємців і менеджерів.

Обсяги виробництва підприємства залежать від цін на блакитне паливо, електроенергію, та вирішення конфлікту на сході України. [64]

### 3.2 Організаційний супровід пропозицій з удосконалення системи менеджменту підприємства

На сьогоднішній день господарські зв'язки хімічної промисловості до 80% залежні від російського ринку та корпорацій в рамках союзу незалежних держав. Також український виробник не достатньо конкурентноспроможний для якісного освоєння європейського ринку, а об'єм інвестицій необхідних для технічного ривка і досягнення необхідного рівня конкурентноспроможності необхідний у розмірі 160% ВВП.[51]

Що стосується підприємства то потрібно проводити реструктуризацію. Метою проведення реструктуризації є перетворення збитково працюючого підприємства на суб'єкта підприємницької діяльності, здатного ефективно функціонувати у ринковій економіці та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Основними напрямками реструктуризації є:

- удосконалення структури та функцій управління,
- подолання відставання у техніко-технологічних аспектах діяльності,
- удосконалення маркетингової та фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі зростання ефективності виробництва,
- зниження витрат виробництва,
- покращення фінансово-економічних результатів діяльності,
- задоволення потреб споживачів.

Структура та функцій управління. Структура на підприємстві та взаємозв'язок і відносини між працівниками відбувається за принципом лінійно-функціональної структури. Так як підприємство є досить великим, то і досить розгалуженим є функціональне управління, велике число служб, ускладнюється їх координація. Тому структура не забезпечує своєчасного вирішення проблем, не є достатньо гнучкою та маневреною. Недоліками цієї структури є: слабка адаптація до ринкових відносин, конкуренції, пасивний пошук нових сегментів на ринку. Ці та багато інших проблем зможе

усунути запровадження галузевої структури управління. В умовах поглибленої спеціалізації відбувається посилення внутрішньогалузевих зв'язків при послабленні зв'язків між галузями по використанню техніки та робочої сили. У результаті добре розвивається галузева структура управління, при якій однакові по спеціалізації внутрішньогосподарські підрозділи, які виконують роботу по виробництву одного продукту чи його частини, незалежно від територіального розташування об'єднують у спеціалізовані цехи. Так до цеху господарчої діяльності потрібно перевести всіх прибиральниць підприємства, до автотранспортного цеху всіх водіїв, до цеху централізованого ремонту весь обслуговуючий ремонтний персонал, до центральної лабораторії усіх лаборантів на підприємстві. Таке групування дасть змогу більш якісно використовувати робочу силу та транспортні засоби на підприємстві.[3-6]

Подолання відставання у техніко-технологічних аспектах діяльності. На підприємстві постійно проводяться планові ремонтні роботи, проводиться оснащення робочих місць комп'ютерною технікою. На всьому підприємстві поступово вводять машини в процеси виробництва. Наприклад в цеху аміачної та калієвої селітри планується введення автоматизованої системи відвантаження, що дозволить скоротити кількість персоналу для обслуговування цієї ділянки та скоротити кількість часу на відвантаження готової продукції. Данне нововведення дозволить збільшити об'єми відвантаження продукції.

Також підприємству потрібно ввести в експлуатацію автоматизовану систему на програмній платформі 1С:УПП. Ціллю введення в експлуатацію програми буде створення єдиної системи фінансово-економічного планування, контролю та аналізу основних напрямлень фінансово-господарчої діяльності як в усьому холдингу так і на кожному підприємстві окремо. Запровадження програми дозволить:

зв'язувати оперативні та тактичні плани з довгостроковими цілями розвитку холдингу та підприємства;

формувати і розглядати альтернативні напрямки досягнення довгострокових цілей та відповідні цим альтернативам плани діяльності;

проводити об'єктивну кількісну оцінку позитивних та негативних тенденцій для кожної з альтернатив (включаючи формування прогнозуючої фінансової звітності, розрахунок фінансових коефіцієнтів);

вибирати альтернативи, які забезпечують досягнення поставлених цілей при зберіганні стійкого фінансового положення;

контролювати та коригувати фінансово-господарську діяльність, цільові показники якої виражені показниками планів і бюджетів які сформовані.

Концепція побудови системи бюджетування за центрами відповідальності передбачає залучення різних показників, які найбільше характеризують результати їх діяльності та ефективності використання ресурсів для здійснення діяльності. Формування щорічних та щомісячних планів підприємства базується на використанні інформації, отриманої з нормативно-правової документації, бухгалтерської звітності, звітів фінансових і контролюючих органів, банків, страхових компаній, валютних бірж, даних статистичних органів України та інших країн, інформації яку прогнозують дослідження українських та зарубіжних аналітиків, іншої комерційної інформації.[38]

На основі даних показників вибудовується система заохочення, за допомогою якої можуть бути оцінені результати діяльності менеджерів і управління. Сформована таким чином система стимулювання служить ефективним інструментом фінансового управління.

Всі механізми автоматизації прикладного рішення 1С:УПП можна поділити на два великих класи:

механізми для підтримки операційної діяльності;

механізми для проведення неоперативного обліку.

Ділянки які належать до операційної діяльності, можна виділити в кожному виді обліку.

Крім того, система ділиться на окремі підсистеми, відповідальні за рішення груп подібних задач: підсистема управління грошовими засобами, підсистема управління персоналом, підсистема бухгалтерського обліку і т.д. Таке розмежування представляє собою деяку умовність, яка полегшує освоєння прикладного рішення. В процесі роботи користувач межі підсистем практично не відчуває. Ця програма дає широкі можливості аналізу, планування і глибокого управління ресурсами компанії для підвищення її конкурентоспроможності. Керівникам підрозділів, менеджерам та співробітникам, які займаються виробничою, збутовою, постачальницькою та іншою діяльністю по забезпеченню процесу виробництва програма 1С:УПП дозволить підвищити ефективність щоденної роботи за своїми напрямками. А саме проводити закупівлю найбільш вживаних підприємством компонентів централізовано, що дозволить отримати знижку, та знизити рівень залишку на складах.

Узагальнений план виробництва будується на основі плану продажів та планів виробництва, і визначає обсяг виробництва в розрізі номенклатурних груп. У процесі розробки виконуваних планів кожного рівня перевіряється з урахуванням доступності ключових ресурсів. Розроблені плани контролюються в декількох розрізах:

- за проектами;

- за підрозділами і менеджерами;

- за номенклатурними групами або окремими номенклатурними позиціями.

Планування потреби в ресурсах передбачає:

- формування таблиць споживання і доступності основних (ключових) видів ресурсів при виробництві номенклатурних груп і окремих видів номенклатури;

- контроль узагальненого плану виробництва на відповідність обмежуючим факторам, наприклад, зведеної доступності основних (ключових) ресурсів;



облік доступності ключових ресурсів.

#### Виробництво і випуск продукції

На підставі даних фактичного виконання технологічних операцій і випуску виробів для порівняння з плановими даними та прийняття до обліку в інформаційній системі відображаються:

незавершене виробництво (напрацювання);

випуск напівфабрикатів і продукції за зміну;

кількість матеріалів, витрачених протягом зміни та/або на конкретний випуск;

технологічні параметри виробництва;

поворотні відходи, оприбутковані на склад з виробництва;

розподіл прямих витрат на випуск продукції: матеріальні витрати і зворотні відходи — у кількісному вираженні, технологічні операції та інші витрати — у вартісному вираженні;

реалізація послуг виробничого характеру зовнішнім замовникам;

надання послуг (виконання робіт) для власного споживання.

«ІС:Управління виробничим підприємством для України» дозволяє організувати єдину базу нормативно-довідкової інформації для планування виробництва та обліку випуску виробленої продукції, що включає всі необхідні відомості:

номенклатура;

специфікації номенклатури;

технологічні операції;

технологічні карти виробництва;

робочі центри;

графіки роботи.

Специфікації номенклатури визначають склад матеріальних витрат на виготовлення продукції. Для кожної комплектуючої, що входить в специфікацію, може бути вказана розрахункова або фіксована величина її споживання (норматив).

У специфікаціях передбачені:

- автопідбір комплектуючих і їх характеристик за значеннями властивостей характеристики вихідного виробу;
- визначення витрат комплектуючих в залежності від параметрів випуску;
- утворення зворотних відходів в результаті випуску виробу;
- використання аналогів матеріалів;
- створення версій специфікацій.

Спеціальний інструмент «Конструктор специфікацій» дозволяє спростити і зробити більш наочними процеси складання й аналізу специфікацій.

Процес виготовлення виробу описується в технологічній карті виробництва, яка визначає склад і послідовність виконання технологічних операцій на робочих центрах. Для кожної технологічної операції задається нормативний час виконання і розцінка для розрахунку відрядної оплати праці працівників.[43]

Попередній календарний план виробництва будується на підставі планів продажів і виробництва, замовлень покупців, позапланових випусків (внутрішніх замовлень). За даними календарного плану виробництва формується позмінний план виробництва. Позмінне планування забезпечує:

- планування з урахуванням доступності виробничих потужностей;
- формування детального план-графіка виробництва і технологічних операцій з урахуванням часу транспортування між складами та підрозділами;
- формування графіка завантаження виробничих потужностей (діаграма Ганта) і потреби виробництва в сировині та комплектуючих;
- генерацію змінно-добових завдань.

Результати планування складають основу для контролю та аналізу відхилень при виконанні виробничих операцій.

Фактичні виробничі і невиробничі витрати підприємства враховуються в необхідних розрізах (підрозділ, стаття витрат, номенклатурна група, замовлення тощо) у вартісному та натуральному вимірі, додатково ведеться:

оперативний кількісний облік матеріалів у незавершеному виробництві;  
облік браку у виробництві і на складах;  
облік переробки давальницької сировини;  
облік робіт стороннього переробника.

Інструменти розрахунку собівартості дозволяють:

отримати попередню сумову оцінку собівартості випуску протягом звітного періоду;

використовувати різні способи розподілу витрат;

виконати розрахунок фактичної собівартості випуску продукції в кінці звітного періоду;

вести облік витрат і розрахунок собівартості по ітераційній моделі або з використанням розширеної аналітики;

аналізувати структуру собівартості випуску.

Розрахунок собівартості виконується для цілей управлінського та регламентованого обліку.

Зниження витрат виробництва та покращення фінансово-економічних результатів діяльності. Для початку зазначемо основні принципи, які допоможуть досягти успіху в боротьбі за скорочення витрат. Їх три – планування, дисципліна та контроль. Пропоную проводити аналіз не вже здійснених витрат, а на попередньому детальному розгляді запропонованих рішень. Кожне рішення має пройти відбір щоб з'ясувати ступінь його ефективності. Ціллю цього підходу є заблокувати будь-які неефективні рішення. Потрібно враховувати, що при необхідності такі рішення приймати можна, але потрібно точно оцінювати їх результати, щоб нівелювати можливі негативні наслідки. По суті на підприємстві потрібно розробити інструмент сценарного аналізу, який дозволить прорахувати фінансово-економічні наслідки прийнятих рішень. Для менеджерів ввести за правило обов'язкового опрацювання (оцінки) сценаріїв запропонованих рішень при підготовці зустрічей чи переговорів з потенційними партнерами. [60]

Фінансова дисципліна на підприємстві. Зворотньою стороною фінансового планування є підтримання жорсткої фінансової дисципліни. Рішення, прийняті керівництвом і зафіксовані в бюджеті, можуть бути порушені тільки у виняткових випадках. Керівник підприємства є головним агентом в процесі скорочення витрат. Від його власної готовності дотримуватися планів буде сильно залежати відношення до цього питання підлеглих. Необхідно пам'ятати: підлегли на підприємстві, особливо якщо вони недостатньо сумлінні, можуть витратити багато і з радістю. Щоб запобігти невиробничих витрат, потрібно поставити умову, що всі рішення про витрати потрібно затверджувати керівником фінансово-економічної служби, який буде слідкувати за обґрунтованістю вимог та відхиляє невиправдані витрати, тільки в особливих випадках виносячи питання на рівень Голови Правління.[32]

Облік та контроль. Постійна перевірка відповідності технологічних процесів тим нормам, які закладені при проектуванні підприємства, оптимальної навантаженості виробничих потужностей, відсутності перерв у виробництві, адже в хімічній промисловості все викликане зупинками та неповним завантаженням устаткування дає великі витрати, які пов'язані ще і з запуском виробництва. Контролювати відсутність збоїв в системі відвантаження, оскільки зберігати хімічну продукцію завжди дуже складно, а завантаження складів призведе до зупинки виробництва. [25]

Важливо, щоб керівник мав об'єктивну інформацію про підприємство, не прикрашену для тих чи інших цілей (наприклад для зниження податків). Відомості мають бути сформовані та інтерпритовані в зрозумілій керівнику термінології, щоб на їх підставі можна було прийняти рішення про управлінські дії. Як тільки підприємство починає вимірювати істотні елементи витрат (наприклад витрати на переробку неякісного добрива), з'являються можливість в рамках програми скорочення витрат поставити ціль керівникам підрозділів. Таким чином, щоб здійснювати планомірну боротьбу за скорочення витрат, підприємству необхідно впроваджувати систему

фінансового планування та контролю. Ця система дає економічний ефект за рахунок того, що покращується розуміння графіків надходження платежів і підприємство менше залучає кредитних ресурсів (тобто економія на процентних платежах).[68]

### 3.3 Оцінка ефективності заходів з удосконалення системи менеджменту на ПрАТ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ»

"1С:Управління виробничим підприємством для України" - унікальне комплексне рішення для управління бізнесом, розроблене відповідно до концепції ERP (Enterprise Resource Planning - управління ресурсами підприємства).

"1С:Управління виробничим підприємством для України" в даний час є найбільш поширеною в Україні системою ERP-класу. За 10 років прикладне рішення встановлено більш ніж в півтора тисячах підприємств. В найбільших впровадженнях в Україні автоматизовано до 1000 робочих місць. При автоматизації малих і середніх виробничих підприємств зазвичай автоматизується 10-20 робочих місць.

Автоматизація бізнес-процесів та фінансової діяльності підвищує ефективність управління підприємством, покращує умови проведення внутрішнього і зовнішнього аудиту, сприяє зростанню інвестиційної привабливості компанії. "1С:Управління виробничим підприємством для України" дозволяє побудувати систему інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівництва підприємства у досягненні поставлених цілей. Основна увага приділяється ключовим бізнес-процесам, автоматизація яких дає відчутний фінансовий результат:

- моніторинг та аналіз показників діяльності підприємства (KPI);
- управління фінансами, у тому числі:
  - бюджетування;
  - формування консолідованої звітності;
  - управління грошовими коштами;
  - управління взаєморозрахунками;
  - бухгалтерський та податковий облік;
  - облік по МСФЗ (IFRS);
- управління виробничими ресурсами (MRP II),

у тому числі:

- управління даними про виробу;
- планування виробництва;
- облік витрат і розрахунок собівартості;
- управління запасами і складами;
- управління закупівлями;
- управління продажами і ціноутворення;
- управління відносинами з клієнтами та постачальниками (CRM, SRM);
- управління необоротними активами (EAM);
- управління персоналом (HRM) та розрахунок заробітної плати.

Ефективність від впровадження «ІС:Управління виробничим підприємством для України»:

- збільшення прибутку за рахунок зниження витрат;
- оптимізація товарних запасів;
- прозорість ведення бізнесу;
- контроль роботи підприємства в режимі реального часу (в т.я. обсягів продажів взаєморозрахунків, залишок товарів, витрат);
- робота персоналу жорстко регламентована за затвердженими бизнес-процесами;
- оцінка ефективності бізнесу за допомогою впровадження системи планування і план-фактичного аналізу.

Оцінити економічний ефект від впровадження такої системи заздалегідь дуже складно, тим не менш: з досвіду впровадження подібних проектів підвищення прибутку становить від 10% - 15%.

Згідно зі статистикою Американського товариства по управлінню виробничими запасами, впровадження сучасної ERP-системи може забезпечити таку ефективність якв представлена в табл. 3.2.

Показники ефективності впровадження програми «ІС:Управління виробничим підприємством для України»

Показник	Значення
Запаси	
Зниження обсягів матеріальних запасів	30-45%
Скорочення витрат на придбання і зберігання сировини і матеріалів	10-15%
Зниження частки несвоєчасних поставок	80-90%
Зниження обсягу незавершеного виробництва	20-30%
Оборотні кошти	
Зниження обсягу залучення короткострокових фінансових ресурсів	10-15%
Збільшення оборотності грошових коштів	3-5%
Оперативність і ефективність	
Підвищення якості інформації для прийняття рішень, скорочення ризиків несвоєчасних і невірних рішень	до 20%
Скорочення часу підготовки документів	До 60%
Скорочення часу підготовки регламентованої звітності	До 30%
Ринкова вартість компанії	
Скорочення податкових ризиків	До 50%
Підвищення лояльності клієнтів	20-50 %
Зниження вартості ставки залучення капіталу	Від 1%
Зростання капіталізації та інвестиційної привабливості бізнесу	∞



Впровадження «ІС:Управління виробничим підприємством для України» - це по суті впровадження системи якості на рівні всього підприємства. Це пов'язано з тим, що користувачеві доводиться працювати в програмі за певними правилами, що гарантує виконання регламентів і бізнес-процесів компанії.

Побудова ефективної автоматизованої системи дає можливість не тільки виявити і відсіяти зайві витрати, знайти резерви для збільшення прибутку, але і забезпечити управління повною, точною інформацією, допомагає обробити і проаналізувати її.

Важливим аспектом діяльності підприємства є побудова довгострокових стабільних відносин з постачальниками і покупцями. Концепція CRM (Customer Relationship Management - управління відносинами з клієнтами) передбачає гармонійне поєднання уніфікованого підходу до зберігання даних про клієнтів з формуванням індивідуального ставлення до кожного клієнта. "ІС:Управління виробничим підприємством для України" дозволяє:

- зберігати повну контактну інформацію по контрагентах і їх співробітниках, історію взаємодії з ними;

- автоматично сповіщати співробітників про майбутні контакти з контрагентами, нагадувати про дні народження контактних осіб;

- оперативно контролювати стан запланованих контактів і операцій;

- реєструвати інформацію про постачальників: умови доставки товарів, надійність, терміни виконання замовлень, номенклатура і ціни товарів що поставляються;

- реєструвати кожне звернення потенційного покупця і надалі аналізувати відсоток залучення клієнтів;

- проводити аналіз причин зриву виконання замовлень покупців і обсягів закритих замовлень;

- аналізувати та оцінювати ефективність рекламних і маркетингових акцій за результатами звернень клієнтів.

сегментування покупців з використанням інтегрованого ABC (XYZ) - аналізу автоматично розділяє клієнтів:

- 1) на класи залежно від частки клієнта у виручці або прибутку компанії: важливі (А-клас), середньої важливості (В-клас), низькою важливості (С-клас);
- 2) за статусами: потенційний, разовий, постійний, втрачений;
- 3) за регулярністю закупівель: стабільні (Х-клас), нерегулярні (У-клас), епізодичні (Z-клас).

Результати такого аналізу допомагають оптимально розподілити зусилля і організувати роботу співробітників, відповідальних за продажі й обслуговування клієнтів.

Засоби роботи з електронною поштою у складі "Менеджера контактів" інтегровані в єдиний інформаційний простір системи. У результаті обробка електронної кореспонденції проводиться в тісному взаємозв'язку з іншими бізнес-процесами підприємства. "Менеджер контактів" надає співробітникові інформацію про заплановані події та дозволяє контролювати поточний стан виконуваних замовлень.

Керівництво комерційної служби може оцінити і зіставити роботу менеджерів, відповідальних за продажі і роботу з клієнтами, з цілого ряду показників:

- за обсягом продажів і принесеного прибутку;
- за коефіцієнтом утримання покупців;
- за кількістю виконаних замовлень;
- за кількістю контактів з покупцем;
- за повнотою заповнення бази даних контактною інформацією.

Кваліфіковані, ініціативні й лояльні співробітники здатні істотно підвищити ефективність роботи підприємства. Представлена в "ІС:Управління виробничим підприємством для України" функціональність спрямована на організацію ефективної кадрової політики підприємства (HRM – Human Resource Management - управління персоналом), вона дозволяє:

планувати потребу в персоналі;  
 вирішувати завдання забезпечення бізнесу кадрами: підбір,  
 анкетування, атестація;  
 вести кадровий облік і аналізувати кадровий склад;  
 зберігати особисті дані про кандидатів та співробітників як про  
 фізичних осіб;  
 укладати і вести трудові договори з кожним співробітником організації;  
 планувати зайнятість співробітників;  
 формувати графік відпусток;  
 вести таблицю обліку робочого часу;  
 контролювати професійне навчання співробітників;  
 аналізувати рівень і причини плинності кадрів;  
 управляти фінансовою мотивацією співробітників з використанням  
 ключових показників діяльності (KPI) як окремого співробітника, так і  
 підприємства в цілому;  
 отримувати різноманітні форми звітності.

"ІС:Управління виробничим підприємством для України" дозволяє автоматизувати весь комплекс розрахунків з персоналом. Реалізовано основні форми оплати праці:

погодинна (з використанням місячних, денних і погодинних тарифних ставок);

почасово-преміальна;

відрядна;

відрядно-преміальна.

Формуються документи на виплату зарплати. Підтримується перерахування зарплати на карткові рахунки працівників. Результати розрахунку заробітної плати відображаються з необхідним ступенем деталізації:

розрахунок управлінської зарплати - в управлінському обліку;

розрахунок регламентованої зарплати - в регламентованому обліку.

Побудова територіально-розподілених систем На рівні платформи "1С:Підприємство 8" діє механізм управління розподіленими інформаційними базами, який забезпечує роботу конфігурації з територіально-рознесеними базами даних, об'єднаними в багаторівневу ієрархічну структуру. Це дає можливість будувати на основі "1С:Управління виробничим підприємством для України" рішення для підприємств мережевої або холдингової структури, що дозволяють ефективно управляти бізнесом і бачити картину "в цілому" з необхідною для прийняття рішень оперативністю.

Впровадження «1С:Управління виробничим підприємством для України» - значить отримати базу для прийняття вивірених управлінських рішень.

Конкурентна перевага у вигляді ідеально відбудованої системи управлінського обліку завжди залишиться на підприємстві. На нього не вплинуть жодні кадрові зміни. Система, побудована один раз, буде працювати і стабільно приносити прибуток.

Автоматизація бізнеспроцесу, впровадження регламентів, контроль роботи, хронометраж і аналіз його результатів, побудова мотиваційних систем, автоматизоване управління мотивацією працівників – все це дасть зростання продуктивності. А зростання продуктивності дасть зростання прибутку. [51-58]

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В сучасних умовах господарювання, що супроводжуються постійними економічними змінами, значно зростає рівень непередбачуваності зовнішнього середовища. За таких обставин перед підприємствами постає ряд складних проблем, що вимагають негайної реакції та швидкого вирішення, що на пряму визначається ефективністю управління на підприємстві. [26]

Незважаючи на те, що виробнича база українських хімічних комплексів була заснована ще в першій половині ХХ ст., за рахунок постійного оновлення, капітальних і поточних ремонтів, всі заводи знаходяться у хорошому стані. Про це говорять стабільні показники роботи підприємств за підсумками року. Повне завантаження потужностей можливе лише після капітальної модернізації і за умови достатньо розвиненої транспортної інфраструктури, сприятливої кон'юнктури ринку.

Останніми роками актуальною стала модернізація з метою автоматизації робочих місць, енергозбереження і зменшення споживання дорогої сировини.

Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства повинні зосереджуватися на:

комплексному порядку удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими частинами його для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;

впровадженні керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;

удосконаленні організаційних структур управління підприємством методом використання сучасних форм (програмно-цільові адаптивні, та інші);

поліпшенні інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформаційної інформації, а також можливостей її швидкого використання;

застосуванні обчислювальної техніки і засобів автоматизації для вдосконалення якості виробництва, технічного та економічного рівня;

співпраці всередині країни з іноземними партнерами для кращого рівня якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;

використанні світового досвіду.

Сьогодні перспектива розвитку виробництва нерозривно пов'язана з інноваційними процесами, новими знаннями, пошуком нових ідей, запровадженням прогресивних технологій, механізацією й автоматизацією технологічних процесів.

Автоматизація бізнес-процесів та фінансової діяльності підвищує ефективність управління підприємством, покращує умови проведення внутрішнього і зовнішнього аудиту, сприяє зростанню інвестиційної привабливості компанії. "1С:Управління виробничим підприємством для України" дозволяє побудувати систему інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівництва підприємства у досягненні поставлених цілей.

Впровадження «1С:Управління виробничим підприємством для України» - це по суті впровадження системи якості на рівні всього підприємства. Це пов'язано з тим, що користувачеві доводиться працювати в програмі за певними правилами, що гарантує виконання регламентів і бізнес-процесів компанії.

Конкурентна перевага у вигляді ідеально відбудованої системи управлінського обліку завжди залишиться на підприємстві. На нього не вплинуть жодні кадрові зміни. Система, побудована один раз, буде працювати і стабільно приносити прибуток.[51-54]

## ВИСНОВКИ

Отже сучасне виробництво це складна інтегрована система, яка містить в собі різні чисельні структурні ланки. Будь яка ланка, яка існує на підприємстві виступає у вигляді тієї чи іншої комбінації підприємств. Будь яке підприємство є основною, первинною ланкою господарства України, де відбувається процес виробництва матеріальних благ, формуються і виявляються економічні відносини, переплітаються особисті, загальнолюдські та групові інтереси. Для кращого функціонування складної структури потрібно розробити оптимальну та економічну систему управління.[12]

Тому метою роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень щодо розвитку системи менеджменту на підприємстві, що в свою чергу є основою підвищення ефективності діяльності підприємства.

В теоретичному розділі дипломної роботи було розкрито зміст поняття «менеджмент», проаналізовано роботи багатьох дослідників в сфері менеджменту, вивчено типологію та класифікацію ефективності, наведено критерії та чинники впливу, які враховують при оцінюванні ефективності менеджменту та методику оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві.

При написанні аналітичного розділу було наведено загальну характеристику підприємства ПрАТ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ АЗОТ», проаналізовано основні показники його фінансово-господарської діяльності та тенденції їх змін, проведено аналіз специфічних показників діяльності підприємства, а також охарактеризовано особливості системи ефективності менеджменту на підприємстві. Також були наведені данні по рентабельності діяльності, які дали нам можливість оцінити стан підприємства в цілому та зробити висновки ефективність системи менеджменту зменшувалася протягом досліджуваного періоду.

Для підвищення ефективності системи менеджменту запропоновано ряд заходів, що на мою думку, сприятимуть підтримці фінансової стабільності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Задля підвищення рентабельності діяльності рекомендовано нарощувати обсяги виробництва та реалізації товарів, робіт, послуг, зменшувати витрати на виробництво (реалізацію) продукції, тобто знижувати її собівартість та вміти найдоцільніше розміщувати (вкладати) одержаний раніше прибуток з точки зору досягнення оптимального ефекту.

Після цих змін підприємство зможе досягти стійкого фінансового стану при достатності власного капіталу, добрій якості активів, достатньому рівні рентабельності з урахуванням операційного і фінансового ризиків, при достатності ліквідності, стабільних доходах і широких можливостях залучення позикових коштів.[35]

Розподіл повноважень, компетенції та підпорядкованості органів управління, а також принципи їхньої взаємодії закріплені у Статуті підприємства та положеннях про органи управління. Управління здійснюються за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідальних управлінських функцій. Керівництво досліджувальної фірми в своїй повсякденній роботі використовує основні функції менеджменту.

Також було запропоновано внести зміни у структуру підприємства та провести групування навколо діяльності.

Для вдосконалення функції планування керівництвом постійно аналізується внутрішнє і зовнішнє середовище фірми, досліджуються її сильні та слабкі сторони. Але в сучасних умовах господарювання, що супроводжуються постійними економічними змінами, значно зростає рівень непередбачуваності зовнішнього середовища.

Сьогодні перспектива розвитку виробництва нерозривно пов'язана з інноваційними процесами, новими знаннями, пошуком нових ідей,



запровадженням прогресивних технологій, механізацією й автоматизацією технологічних процесів.

Автоматизація бізнес-процесів та фінансової діяльності підвищує ефективність управління підприємством, покращує умови проведення внутрішнього і зовнішнього аудиту, сприяє зростанню інвестиційної привабливості компанії.

Впровадження програми "ІС:Управління виробничим підприємством для України" дозволяє побудувати систему інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівництва підприємства у досягненні поставлених цілей.

«ІС:Управління виробничим підприємством для України» - це по суті впровадження системи якості на рівні всього підприємства. Це пов'язано з тим, що користувачеві доводиться працювати в програмі за певними правилами, що гарантує виконання регламентів і бізнес-процесів компанії.

Конкурентна перевага у вигляді ідеально відбудованої системи управлінського обліку завжди залишиться на підприємстві. На нього не вплинуть жодні кадрові зміни. Система, побудована один раз, буде працювати і стабільно приносити прибуток.[51-54]

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анохина Л.А. Курс лекцій по менеджменту організацій / Л.А. Анохина. – Краматорск: ДГМА, 2005. – 228 с.
2. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 152 с.
3. Белоусов В.Е. Модель построения оптимальной структуры бизнес-процессов в системе организационного управления / В. Е. Белоусов, Л. Н. Крахт, И. В. Поцебнева // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – № 1. – Т. 7. – С. 195–198.
4. Боженко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств / О.С. Боженко. – Електронний-ресурс: [http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm).
5. Боженко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств / О.С. Боженко. [Електрон. ресурс]. – Доступний з: [http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm).
6. Борисов Э. Ю. Системная методология управления и построения гибких банковских структур [Электронный ресурс] / Э. Ю. Борисов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/?p=issue-6-13-economy-management>.
7. Боцян Т.В. Етичність бізнесу в Україні крізь призму нефінансової звітності/ Економічний часопис – XXI. - №3-4 (1). – 2013. – с. 50-54
8. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
9. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві [Текст] / О.О. Гадей: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). – 71 с.

10. Грабчук О.М. Механізм впливу невизначеності на розвиток економічних систем / О.М. Грабчук. [Електронний ресурс]. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. [http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/2010\\_30/10\\_30\\_12.pdf](http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2010_30/10_30_12.pdf).

11. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований.- М., 2007. – С. 33 – 58.

12. Дашевська О.В. Глобалізаційний вплив на розвиток економічної системи країни [Текст] / О.В. Дашевська // Науковий вісник Ужгородського університету 2011. – 90 с.

13. Джей Рос, Темплар Ричард. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы: Пер. с англ., - Альпина Бизнес Букс, 2005. - 676 с.

14. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебн. пособие : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2000. – 272 с.

15. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: [пер. с англ.]; [уч. пос.] / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 272 с.

16. Евгения Шамис, Борис Жогин. Изменения: мода или необходимость? // Управление компанией. - 2005. - № 11. - 300 с.

17. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 714 с.

18. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: [навчальний посібник] / І.Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

19. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: [навчальний посібник]. – 2-ге вид., доп. і перероб. / С.М. Ілляшенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

20. Карпюк О.А. Прибуток як економічна категорія в X-економіці: обліковий аспект/ Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2007. – №1(39). – С.82-91

21. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – С. 113 – 155
22. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс.– 2-е изд.– СПб: Питер, 2004.– 416 с. 1
23. КознАлен Р. Курс МВА по менеджменту/ 4-е изд. - М.: АльпинаБизнес Букс, 2007. - 507 с.
24. Коптев Л. Н. Феномен творческой готовности в культуре как путь инновационного развития // Проблемы современной экономики.– 2009. – № 1(17) // <http://www.mesonomy.ru/art>.
25. Корпоративная культура и управление изменениями/ Пер. С англ. - М.:Альпина Бизнес Брукс, 2006. - 192 с.
26. Коттер Дж П. Впереди перемен / Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.– 256 с.
27. Коттер Дж.П. Впереди перемен (Leading Change). Harvard Business School Press, 1996.
28. Коттер Дж.П. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века (Matsushita Leadership). М., «Альпина», 2007.
29. Коттер Дж.П., Коэн Д.С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations). М., «Олимп-Бизнес», 2004.
30. Коттер Дж.П., Ратгебер Х. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions). М., «Эксмо», 2008
31. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007. 9. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – С. 9–22.
32. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во "Інтелект-Захід", 2003. – С. 352.

33. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: “Інтелект-Захід”, 2003. – с. 352.
34. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник [Текст] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник; 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2003. – 352 с.
35. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
36. Лобанова Т. Возможности организационных изменений банковских структур [Электронный ресурс] / Татьяна Лобанова // Бизнес-консультирование. – Режим доступа : [www.tsyganok.ru](http://www.tsyganok.ru).
37. Лук'янова В.В. Економічний ризик: [навчальний посібник] / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 462 с. 18. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: [навч.- метод. посібник] / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 176 с.
38. Лютий І. О. Банківський маркетинг / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 776 с.
39. Мардас А.Н., Мардас О.А. Учебник. Организационный менеджмент. Изд-во "Питер".- 2003. – 645стр.
40. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
41. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. -М: Дело, 1992.–702 с.
42. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. - К.: Знання, 2002. – 311 с.
43. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. Вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2002. – 392 с.
44. Новый тлумачний словник української мови / [укладачі: В. Яременко, О. Сліпущко]. – К.: Аконіт, 2000. – Т. 2. – 912 с.

45. Новий тлумачний словник української мови / укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко. – К. : Вид-во "Аконіт", 2000. – Т.2. – С. 912.
46. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту. - К., 2004.
47. Організаційна поведінка/ Д.Галгірел, Дж.В. Слокум - молодший, - К.: Академвидав, - 2001. - 547 с. 20. Основи менеджмента/ Бородушко І.В., Лукашевич В.В., ред.,ЮНИТИ -2006, 271 с.
48. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – С. 860.
49. Осовська Г.В. Основи менеджменту [Текст] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський: Підручник. – Вид. 3-є, перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
50. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: Навч. посібник. – К.: Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.
51. Практика управління людськими ресурсами/ Армстронг М. - Питер, . 2004. – 340 с.
52. Професійна юридична система [Електронний ресурс]. Наказ “Про затвердження Загальних вимог до системи управління діяльністю у сфері використання ядерної енергії (Загальні вимоги, п.1.4)” 19.12.2011 №190. <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1078.31664.0>.
53. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 с.
54. Рамперсад Х. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад: [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
55. Річні звіти НБУ за 2011–2015 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish>.

56. Роберт Шнайдер, Пьер Коллерет, Поль Легри. Управление изменениями в организации// Журнал «Деловое совершенство» – 2003 г. – №1–2
57. Сахарцева І.І. Ризики економічної діагностики підприємства: [навчальний посібник] / І.І. Сахарцеві, О.В. Шляга. – К.: Кондор, 2008. – 380 с.
58. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007.
59. Стадник В.В. Менеджмент: [підручник] / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007.
60. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: [навчальний посібник] / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІОЦ Видавництво “Політехніка”, 2004. – 200 с.
61. Тарасюк Г.М., Управління змінами в системі управління підприємством [Текст] / Г.М. Тарасюк Житомирський державний технологічний університет.;
62. Теоретичні та прикладні засади менеджменту/ Кузьмін О.Є. - Львів, БаК, - 2003. – 470 с.
63. Управление изменениями: компакт-учебник. [Текст] / И.И. Бажин. – Харьков: Консум, 2003. – 287 с.
64. Управление изменениями: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с.
65. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений: пер. с англ., Камерон ),, Грин М., - Добрая книга-2006.– 358 стр.
66. Управление информационными системами/ Лодон Дж. - Питер, - 2005. -541 с.
67. Управление организационными изменениями // Широкова Г.В. - СПб.: Издательский Дом С-Петербургского государственного университета, 2005.– 432 с.

68. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В.Г. Федоренко; Міжрегіональна академія управління персоналом. - 2-е вид., доп. К.: А.С.К., 2001. – 280 с.
69. Фітас Н. Ю. Аутсорсинг у банківській сфері / Н. Ю. Фітас // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – Вип. 1. – С. 152–154. – (Сер. : Економіка).
70. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; [Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
71. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген. – Санкт- Петербург: АЗБУКА, БМикро. – 318 с.
72. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
73. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
74. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навчальний посібник] / А.В. Шегда, М.В. Голованенко; за ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2008. – 271 с.
75. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. — 432 с.
76. Энциклопедия современного управления: В 5- ти томах. / Фалмер Р.М. -1992.- т. Э–120с