



УДК 338.2

Готра В.В.

*доктор економічних наук,
професор кафедри економіки підприємства
Ужгородського національного університету*

Данайканич О.В.

*старший викладач кафедри економіки підприємства
Ужгородського національного університету*

Варшава О.В.

*студент
Ужгородського національного університету*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена аналізу особливостей управлінської діяльності на вітчизняних підприємствах в умовах глобалізації та економічної кризи, оскільки від ефективності прийнятих управлінських рішень залежить результативність всієї діяльності підприємства. У ході дослідження було проаналізовано економічний та фінансовий стан ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», що підтвердило необхідність застосування прогресивних методів управління для активізації господарської діяльності. Ефективна та дієва система управління діяльністю дасть можливість підвищити інвестиційну привабливість підприємства, конкурентоспроможність продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках, але тільки за умови застосування інноваційних технологій та новацій.

Ключові слова: управління (менеджмент), управлінський процес, структура управління, принципи управління, фінансовий стан, ліквідність, платоспроможність підприємства, управління фінансовою безпекою, активізація господарської діяльності.

Готра В.В., Данайканич О.В., Варшава О.В. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КОНТЕКСТЕ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Статья посвящена анализу особенностей управленческой деятельности на отечественных предприятиях в условиях глобализации и экономического кризиса, поскольку от эффективности принятых управленческих решений зависит результативность всей деятельности предприятия. В ходе исследования было проанализировано экономическое и финансовое состояние ЧАО «Ужгородская швейная фабрика», что подтвердило необходимость применения прогрессивных методов управления для

активизации хозяйственной деятельности. Эффективная и действенная система управления деятельностью даст возможность повысить инвестиционную привлекательность предприятия, конкурентоспособность продукции на внешних и внутренних рынках, но только при условии применения инновационных технологий и новаций.

Ключевые слова: управление (менеджмент), управленческий процесс, структура управления, принципы управления, финансовое состояние, ликвидность, платежеспособность предприятия, управление финансовой безопасностью, активизация хозяйственной деятельности.

Hotra V.V., Danaikanych O.V., Varshava O.V. THE FEATURES OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTEGRAL RATING OF ITS ACTIVITY

The article analyzes the features of management activities at domestic enterprises in the context of globalization and economic crisis since the efficiency of administrative decisions depends on the efficiency of the entire business enterprise. During this research the economic and financial position of private stock company "Uzhgorod sewing factory" was analyzed, which confirmed the necessity application of progressive management methods for activation business activity. Effective and acting management system of activity will make it possible to increase the investment attractiveness of enterprise, competitiveness of products in foreign and domestic markets, but only if applying innovative technologies and innovations.

Keywords: administration (management), management process, management structure, management principles, financial condition, liquidity, solvency, management of financial safety, activation business activity.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації економічного розвитку ринкових відносин для активізації ефективного функціонування підприємств важливим є формування дієвої чи вдосконалення наявної структури управління підприємством. Ця структура повинна сприяти адаптації підприємств до нових організаційно-правових форм функціонування, мінливих умов внутрішнього та ринкового зовнішнього середовища тощо.

З огляду на сучасні економічні умови діяльність кожного підприємства, організації є предметом уваги широкого кола учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його функціонування. А кінцевим показником всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, та таким, що відображає якість управлінської діяльності, є фінансовий стан суб'єкта господарювання. Його аналіз дає змогу об'єктивно оцінити внутрішні і зовнішні відносини, охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, а потім за цими результатами прийняти обґрунтовані рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності процесу управління підприємствами приділяли увагу багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Р.Л. Дафт, А.І. Кредісов досліджували вчення про управління (менеджмент), теорії управління, практичні рекомендації щодо активізації управлінської діяльності; Л. Гелловей аналізував операційний менеджмент; А.Л. Гапоненко – стратегічне управління, стратегічне планування та управління розвитком регіону. Питання регіонального розвитку, трансформаційних процесів економіки України відображені у працях І.М. Школи. Л.І. Воротіна досліджувала вплив управлінських рішень на соціально-економічний розвиток регіонів України та на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, на основі чого було побудовано кластерні моделі антикризового управління.

Проблеми, пов'язані з оцінкою та аналізом фінансового стану підприємства, удосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою підприємства розкрито у працях А.М. Поддєрьогіна, Д.В. Ваньковича, І.О. Бланка, О.А. Кириченко та інших авторів.

Мета статті. В Україні значний відсоток підприємств має незадо-

вільну структуру капіталу та відчуває нестачу оборотних коштів. За ефективного та своєчасного управління діяльністю підприємства можна поліпшити його фінансовий стан в довгостроковому періоді, наростити майновий потенціал, відновити платоспроможність та прибутковість. Випередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві є можливим тільки за постійного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та здатності підприємства до подальшого розвитку.

Метою дослідження є більш глибокий аналіз особливостей управлінської діяльності у ринкових умовах господарювання, яка застосовується на підприємстві виробничій сфері, та дослідження впливу специфіки управління підприємством на його фінансово-економічний стан.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління (менеджмент) – важлива функція, без якої неможлива цілеспрямована діяльність жодного підприємства. А процес управління – це цілеспрямований вплив на колективи людей для досягнення поставленої мети. Необхідність управління випливає з того, що підприємство – це система з розподілом праці, в якій постановку мети та її реалізацію здійснюють різні люди (групи людей).

На думку більшості спеціалістів, складовими менеджменту є теорія управління, мистецтво управління і практичний досвід управління. Менеджмент можна розглядати як єдине ціле, що складається з елементів. Такими частинами є мета і принципи менеджменту, функції управління, методи менеджменту, кадри менеджерів, структура управління бізнесом, техніка і технологія управління, інформація в менеджменті.



Рис. 1. Основні підходи до визначення сутності процесу управління підприємством у ринкових умовах господарювання [5]

Управління – поняття багатогранне, і тому розглядати його потрібно під різними кутами: як процес; як організацію цього процесу; як стиль управління [5]. Основні підходи до визначення сутності процесу управління подані на рис. 1.

Відомий англійський економіст Альфред Маршал (1842–1924 рр.) виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними – капіталом, працею, землею.

Суть управлінської діяльності полягає у впливі на процес через прийняття рішень. Необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві і відокремленням управлінської праці від виконавчої.

Зростання значення фактору управління в епоху науково-технічної революції послужило основою для появи концепції «менеджеріальної революції», згідно з якою влада переходить від власників до управлінців.

Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор (1856–1915 рр.). Запропонована ним раціоналізація праці і відносин на виробництві дала змогу корінним чином змінити організацію і управління, а отже, й ефективність виробництва. Ф. Тейлор розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом».

Сьогодні у світовій практиці використовують три інструменти управління: ієрархію, культуру і ринок. Кожен з них є домінуючим в тій чи іншій економічній системі, наприклад, ієрархія в адміністративно-командній економіці. Вдосконаленню управлінської практики посприяв прогрес в оргтехніці, і те, що відбувається сьогодні в теорії і практиці управління, називається «тиха управлінська революція». Її початок співпав із вступом західного суспільства в інформаційну стадію. На зміну старій раціоналістичній концепції управління приходить нова неформальна, яку прийнято називати маркетинговою, інформаційною [2].

Згідно зі ст. 65 Господарського кодексу України управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудовим колективом.

Власник реалізує свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів. Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами [3]. Назвемо загальні принципи управління підприємством, що закріплені в Господарському кодексі:

1) управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу;

2) призначення керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи;

3) рішення щодо соціально-економічних питань, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів;

4) вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна; виконавчі функції щодо управління підприємством здійснює правління.

В умовах жорсткої економії фінансових ресурсів структура управління підприємством в ринкових умовах господарювання повинна бути простою і гнучкою, забезпечувати ефективність і конкурентоздатність функціонування фірми. Вона повинна мати такі характеристики, як, зокрема, невелике число рівнів управління; наявність нечисленних підрозділів, що мають висококваліфікованих працівників; якість продукції і всі процедури роботи повинні бути орієнтовані на споживача [2].

В межах структури управління проходить управлінський процес – рух інформації і прийняття управлінських рішень, між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, а також, відповідно, права і відповідальність за їх виконання.

Взаємозв'язок структури управління з цілями, функціями, процесами і механізмами менеджменту є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури підприємства на ефективність управлінського процесу, оскільки вона є найважливішим елементом внутрішнього середовища. Саме тому менеджери всіх ланок значну увагу приділяють принципам і методам формування структур, вибору типу організаційної структури, оцінці ефективності застосовуваного типу структури та дослідженню основних тенденцій розвитку організаційних структур.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Організаційна структура регулює розподіл завдань за відділами і підрозділами підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Вона має безпосередній вплив на реалізацію стратегії розвитку підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань чи досягнення відповідних цілей.

Вивчення практики діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств свідчить про велику різноманітність організаційних структур управління, сукупність яких можна розподілити на два типи: механістичні (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна) та органічні (матрична, множинна, дивізіональні). Ефективність цих структур залежить від особливостей функціонування та устрою підприємства, а також визначається численними чинниками зовнішнього середовища [2; 3; 8].

На українському ринку ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» відома своєю торговою маркою «Парада» та «Vertex». Вже більше 10 років фабрика успішно шие на замовлення жіночий та чоловічий одяг для провідних європейських компаній та відомих торгових марок. Основні ринки збуту знаходяться в Англії, Франції, Італії, Німеччині та Голландії. Підприємство володіє багаторічною історією виробництва одягу для провідних європейських компаній, таких відомих торгових марок, як «Next», «Antonelle», «Tara Jarmon», «Mark Jacobs», «Moloko», «Maje», «Blancs Manteaux», «Blacky Dress», «Jean Paul», «Rabe», «Hobb's», «Lener Cordier», «Moschino», «Alberta Ferretti», «Daniel Hechter», «Celio», «SYM» [9].

За короткий час фабрика пройшла шлях формування штату професіоналів високого рівня, вдосконалення швейних технологій та обладнання. Зараз це

сучасна компанія з мережею виробничих цехів, що працюють за сучасними технологіями, з дотриманням високих стандартів якості, ефективним управлінням та якісним обслуговуванням замовників.

На підприємстві збережено систему соціальних гарантій для працівників, для них працюють медпункт, їдальня, гуртожиток.

На ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, фінансування тощо). Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб. Відбувається масове виробництво зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами в технології її виготовлення.

Ефективне управління діяльністю підприємства є важливим чинником забезпечення прибутковості діяльності. Система управління має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості тощо [1; 4].

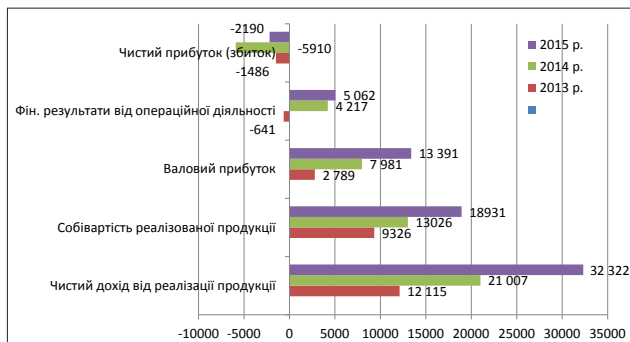


Рис. 2. Динаміка основних показників економічної діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за 2013–2015 рр., тис. грн.

За аналізований період відбувається зростання суми чистого доходу від реалізації продукції: у 2013 р. чистий дохід від реалізації становив 12 115 тис. грн., у 2014 р. він зріс на 73,4% і становив 21 007 тис. грн., у 2015 р. зріс на 11 315 тис. грн. порівняно з попереднім роком, що, безперечно, є позитивним фактом. Про підвищення ефективності

виробничої діяльності свідчить і зростання валового прибутку: у 2015 р. порівняно з 2013 р. він зріс у 4,8 рази, або на 10 602 тис. грн.

За результатами операційної та фінансової діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за аналізований період понесла збитки: у 2013 р. вони становили 1 486 тис. грн., у 2014 р. – 5 910 тис. грн., у 2015 р. – 2 190 тис. грн. Це підтверджує факт неефективного управління наявними активами та свідчить про неефективну програму розвитку підприємства.

Управління фінансовим станом підприємства є одним із функціональних напрямів системи фінансового менеджменту, який досить тісно пов'язаний з іншими системами управління, органічно входить до системи управління доходами та витратами, рухом активів, капіталу, грошових коштів та іншими аспектами його діяльності.

Інтегральна оцінка фінансової діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» свідчить про дуже незадовільний фінансовий стан.

Отже, проведений аналіз фінансової звітності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за 2013–2015 рр. свідчить про дуже поганий фінансовий стан підприємства, баланс якого є неліквідним, відповідно, суб'єкт не може розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Динаміка основних показників ліквідності підприємства є позитивною, зокрема коефіцієнт загальної ліквідності за два останні роки збільшився на 66,96%, а абсолютної ліквідності – в 12 разів. Але водночас розраховані показники ліквідності балансу підприємства не відповідають нормативним значенням, що свідчить про неможливість погашення короткострокової заборгованості підприємства найближчим часом.

Показники фінансової стійкості аналогічно підтверджують фінансову кризу на підприємстві. За рахунок значного рівня непокритого збитку власний капітал підприємства є від'ємним, відповідно, рівень фінансової залежності від зовнішніх кредиторів та коефіцієнт концентрації залученого капіталу дуже високі.

Дієва система управління фінансовими показниками діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» дасть можливість отримати об'єктивну та всебічну оцінку фінансово-господарської діяльності і фінансового стану, визначити конкретні шляхи покращення організації фінансової роботи на підприємстві, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках.

В умовах економічної кризи та глобалізації економіки вдосконалення управління фінансо-

Таблиця 1

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за 2013–2015 рр.

Назва показника	Нормативне значення	Станом на			Темп зростання (зменшення) (2015/2014 рр.), %
		31 грудня 2013 р.	31 грудня 2014 р.	31 грудня 2015 р.	
Власні оборотні кошти, тис. грн.	–	(11 291)	(18 320)	(20 816)	113,62
Коефіцієнт загальної ліквідності	≥2,00	0,283	0,115	0,192	166,96
Коефіцієнт проміжкової ліквідності	≥0,75–1,0	0,036	0,069	0,146	211,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,25	0,012	0,005	0,06	12 разів
Питома вага ОА в активах підприємства	–	0,449	0,265	0,418	157,74
Коефіцієнт автономії	≥0,5	(0,587)	(1,31)	(1,176)	89,77
Коефіцієнт фінансової залежності	≥1,0	(1,704)	(0,763)	(0,85)	111,40
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	≤0,5	1,587	2,31	2,176	94,20
Коефіцієнт фінансового левериджу	≤1,0	(2,702)	(1,764)	(1,850)	104,89

Джерело: розраховано на основі Балансу ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за 2013–2015 рр.

вими показниками діяльності підприємств здійснюються за двома напрямками:

1) удосконалення інформаційної бази, а також модифікація і поглиблення аналізу та оцінки результативних показників; при цьому необхідно застосувати статичний та динамічний види аналізу, що дасть змогу отримати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства та проаналізувати фінансові показники за певний проміжок часу у динаміці;

2) проведення комплексної та системної оцінки фінансово-економічного стану підприємства з визначенням значущості розрахункових показників, а саме рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, відповідно до мети аналізу [6].

Управління фінансовою безпекою підприємства є підсистемою управління діяльністю господарюючого суб'єкта. Удосконалення управління підприємствами як цілісної системи повинне відбуватися за такими напрямками:

1) удосконалення організаційної структури управління підприємством через встановлення оптимальної чисельності управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих підрозділів згідно з діючими нормативами;

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

3) удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами (раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами);

4) підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції [8].

Висновки. З наведеного вище можна зробити такі висновки:

1) управління підприємством – це цілеспрямований вплив на колектив людей для досягнення поставлених цілей, без якого неможлива ефективна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання;

2) основним інструментом підвищення прибутковості та рентабельності є дієва система управління підприємством, яка включає не тільки особливості організаційної структури, що відображає рух інфор-

мації і прийняття управлінських рішень, але й управління грошовими потоками, фінансовими ресурсами, витратами тощо, контроль та облік за ходом всіх процесів;

3) інтегральна оцінка фінансово-економічного стану ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» свідчить про необхідність проведення радикальних змін в системі управління підприємством (визначення конкретних шляхів покращення організації фінансової, управлінської, виробничої діяльності на підприємстві, підвищення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, конкурентоспроможності продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках), що і буде предметом подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Божкова В.В. Сутність та принципова відмінність системи управління підприємством на засадах концепції інноваційного маркетингу / В.В. Божкова, Н.С. Ілляшенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mre/.../2/1.2.5.pdf.
2. Економіка підприємства : [навч. посібник] / [І.М. Бойчик, І.С. Харів, М.І. Холчан, Ю.В. Піча] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/20/1616.html>.
3. Гетьман О.О. Економіка підприємства / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1584072012771/ekonomika/ekonomika_pidpriemstva.
4. Гривківська О.В. Управління станом фінансової безпеки сільськогосподарства / О.В. Гривківська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.agrovit.info/pdf/9_2012/6.pdf 2012р.
5. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту : [навчальний посібник] / С.В. Івахненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/19991130/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/informatsiyi_tehnologiyi_v_organizatsiyi_buhobliku_ta_auditu_-_ivahnenkov_sv.
6. Карачарова К.А. Сутність та особливості управління фінансовим станом підприємства / К.А. Карачарова, Л.В. Наливайко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Т. 23. – № 2. – Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – С. 126–130.
7. Лазеба Є.С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок / Є.С. Лазеба [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/prpdaa/4.../81.pdf>.
8. Макаровська Т.П. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / Т.П. Макаровська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fingal.com.ua/content/view/519/39/1/1>.
9. ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ua-parada.com.
10. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н.М. Яркіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : file:///C:/Users/Admin/Downloads/drep_2014_1_26.pdf;irbis-nbu.gov.ua/./cgjirbis_64.exe.