МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Барабанова В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«____» _____ 20_____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти_____бакалавр_____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____073 «Менеджмент»_____
(шифр і назва)

освітньої програми_____«Менеджмент»_____
(назва)

на тему: «Ефективність управління підприємством»

Виконав:
здобувач вищої освіти Кулієв Костянтин Сергійович _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник: д.е.н., доцент Приймак Н.С. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань
Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Форма здобуття вищої освіти заочна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми
_____ В.В. Барабанова
підпис
«_____» _____ 20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кулієву Костянтину Сергійовичу
прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Ефективність управління підприємством
Керівник роботи д.е.н., доцент Приймак Наталія Сергіївна_____
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від "*11*" *січня* 20*21* р. № *16-с*
2. Строк подання здобувачем ВО роботи "*24*" *травня* 20*21* р.
3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет
4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):
Теоретико-методичні основи ефективності управління підприємством; Аналіз ефективності управління прат «ЦГЗК»_____
_____
_____
_____
_____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «12» *січня* 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 06.01.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 27.02.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 20.03.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2021	
6	Попередній захист	до 17.05.2021	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедру	до 24.05.2021	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 24.05.2021	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 24.05.2021	
10	Захист дипломної роботи	до 05.06.2021	

Здобувач ВО _____ Кулієв К.С.
(підпис)

Керівник роботи _____ Приймак Н.С..
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 65, рисунків 7, таблиць 14, додатків 11, використаних джерел 41

Об’єкт дослідження:	рівень ефективності управління підприємством
Предмет дослідження:	напрями забезпечення ефективності управління підприємством в умовах конкурентного ринку
Мета дослідження:	оцінка ефективності управління підприємством ПрАТ «ЦГЗК» та визначення напрямків її зростання в умовах конкурентного ринку
Методи дослідження:	індукція; дедукція; порівняння; систематизація; узагальнення; методи групування; методики конкурентного аналізу; метод графічного аналізу, табличний метод
Основні результати дослідження:	Розглянуто теоретико-методичні основи оцінки ефективності управління; виконано оцінку ефективності управління підприємством на основі дослідження конкурентоспроможності підприємства на ринку (зовнішня оцінка ефективності управління) та оцінки ефективності управління активами та ресурсами компанії, фінансовими результатами діяльності, показників ліквідності та фінансової стійкості, а також віддачі витрат на управління. Сформовано основні принципи забезпечення ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК», запропоновано перспективні та поточні напрямки зростання ефективності управління діяльністю комбінату.
Ключові слова	Управління, ефективність управління, результати діяльності, витрати, конкурентоспроможність, активи, ресурси.

ЗМІСТ

		стор.
ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1	Сутність ефективності управління підприємством та підходи до її визначення	8
1.2	Методика оцінки ефективності управління підприємством	16
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ЦГЗК»	23
2.1	Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ЦГЗК» та організації управління на підприємстві	23
2.2	Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» як зовнішнього показника ефективності управління підприємством	29
2.3	Динамічна оцінка ключових показників ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК»	35
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ		43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		49
ДОДАТКИ		52

ВСТУП

Сучасні підприємства здійснюють свою виробничо-господарську діяльність в ускладнених умовах господарювання, які пов'язані із рядом негативних проявів середовища: світова економічна криза, яка затронула всі без виключення галузі економіки нашої держави та світу, політична нестабільність в країні та соціальна напруга, яка є її наслідком, перебудова економічних відносин та підходів до конкурентної боротьби і т.д. Всі ці процеси накладають відбиток на управлінську діяльність та забезпечення її ефективності, актуалізують швидкість реакцій управлінської системи підприємства на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах господарювання.

Саме універсальність управління ефективністю визначає її актуальність для аналітичної діяльності та всього функціонування системи сучасного менеджменту – в умовах обмеженості ресурсів та безмежності потреб підприємства ефективність стає якісним інструментом для обґрунтування всіх управлінських рішень як на мікрорівні – рівні окремого підприємства, так і на макрорівні – рівні держави чи на регіональному рівні.

Особливого значення для сучасного менеджменту набуває проблема діагностики ефективності управління підприємства, визначення ключових показників, за допомогою яких її можна виміряти та визначити резерви зростання. Ускладненість діагностики також пов'язана із особливостями діяльності підприємств та із фактором часу, який необхідно враховувати при її реалізації.

Проблема ефективності управління підприємством не є новою для менеджменту підприємств, але, попри її значну дослідженість у наукових працях вітчизняних та закордонних теоретиків і практиків менеджменту, вона не втрачає своєї актуальності. Так, теоретичні аспекти та практичні особливості забезпечення ефективності управління підприємством розглядалися такими вченими як Д. С. Сінк, М. Армстронг, Г.Е. Куденко, М.П.Лазаренко, К.В. Ніколаєнко, О. І. Олексюк, К.А. Турчин та інші. Проте, відсутність узгодженості наукових підходів як до трактування самого терміну «ефективність», так і до визначення методики оцінки ефективності управління для конкретного підприємства обумовили актуальність та практичну значущість виконання кваліфікаційної роботи бакалавра.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є оцінка ефективності управління підприємством ПрАТ «ЦГЗК» та визначення напрямків її зростання в умовах конкурентного ринку.

Для того, щоб досягнути поставленої мети дослідження слід забезпечити виконання наступного переліку завдань:

- визначення теоретичної сутності категорії «ефективність управління підприємством» та підходів, які існують до її трактування у сучасній науці;
- обґрунтування переліку показників, за допомогою яких можна забезпечити оцінку ефективності управління підприємством;
- висвітлення методики дослідження ефективності управління підприємства та її особливостей реалізації;
- надання організаційної, економічної та правової характеристики підприємства ПрАТ «ЦГЗК», дослідження основних техніко-економічних показників його діяльності;
- оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» як одного із зовнішніх показників ефективності управління підприємством;
- проведення загальної оцінки ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК» та визначення існуючих резервів її зростання;
- розробка організаційно-управлінських пропозицій, які забезпечать зростання ефективності діяльності ПрАТ «ЦГЗК» та функціонування системи управління.

Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає рівень ефективності управління підприємством.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є напрями забезпечення ефективності управління підприємством в умовах конкурентного ринку.

Для досягнення поставленої мети та завдань у роботі будуть застосовуватись наступні методи дослідження: індукція; дедукція; порівняння; систематизація; узагальнення; методи групування; методики конкурентного аналізу; метод графічного аналізу, табличний метод і т. і.

Інформаційною базою дослідження виступають: навчальна та наукова література з питань ефективності управління підприємством та забезпечення конкурентоспроможності, періодичні видання, дані статистичних довідників, дані аналітичних порталів та Інтернет-сайтів, а також оперативні данні про роботу ПрАТ «ЦГЗК» та підприємств-конкурентів на ринку металосировини.

Апробація висновків та результатів дослідження відбувалася на базі оперативної та статистичної інформації про діяльність ПрАТ «ЦГЗК».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність ефективності управління підприємством та підходи до її визначення

Будь-якому підприємству, незалежно від форми власності, галузевої належності, цілей та особливостей побудови системи менеджменту, щоб бути привабливим для потенційних інвесторів, партнерів та споживачів необхідно розвиватися. Розвиток підприємства неможливий без визначення, вимірювання та корегування ефективності його діяльності, яка реалізується певною системою управління.

Управління підприємством - процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання [1, с. 252].

Погляди сучасних теоретиків та практиків системи менеджменту та економічної теорії на сутність ефективності як економічного та управлінського явища є різними.

Мельник Л.Г., Карінцева О.І. [2] визначають, що «теорія ефективності чітко розмежовує поняття ефекту та ефективності, розуміючи під першими результат заходу, а під другим – співвідношення ефекту та витрат на його здійснення» [2, с. 43]. Отже, за даним підходом, різниця у визначенні пов’язана із різними підходами до визначення ефективності, різними методами її розрахунку.

Вігуржинська С.Ю. [3] зазначає, що термін "ефект" у перекладі з латинської означає "результат". Отже, категорія "ефективність" може інтерпретуватись як "результативність". Термін ефект має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактора. Якщо провести математичну аналогію, то ефект - це дельта, приріст деякої змінної або різниця її попереднього і наступного значень. Зрозуміло, що значення цієї дельти може бути як додатним, так і від'ємним або взагалі нульовим. Подібно до цього й ефект може бути як позитивним, коли зміни є корисними, так і негативним, коли зміни деструктивні, або нульовим, коли змін немає. Утім, останній випадок, а саме коли результат нульовий, можна в конкретних умовах вважати або позитивним, або негативним ефектом і окремо не розглядати.

Таким чином, існує як об'єктивна зміна стану певної системи (об'єкта), так і її оцінка. Ця оцінка може мати кількісний і якісний характер. Типовий приклад

якісних оцінок ми вже навели, розділивши множину ефектів на позитивні та негативні.

При цьому слід мати на увазі, що, звичайно, перелік ресурсів підприємства, котрі визначають його ефективність, не є вичерпним, тобто в конкретних умовах на ефективність діяльності підприємства можуть чинити істотний вплив інші фактори. Але для середньостатистичного підприємства, яке діє в умовах ринку, урахування зазначених факторів гарантує отримання найбільш адекватної оцінки стану справ на підприємстві [3, с. 88-91].

Науковці Мочерний С.В., Устенко О.А. [5] зазначають, що «ефективність - це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат» [5, с. 214].

Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва. Вона показує не сам результат, а те якою ціною він був досягнутий. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату і витрат. Це, в тім не виключає використання і абсолютних значень вихідних параметрів . Автори розрізняють соціальну та економічну ефективність. Найважливішим якісним показником суспільного виробництва є його ефективність [5, с. 213-214] .

Науковці Череп А.В. та Є.М. Стрілець на основі аналізу сучасних підходів до розуміння сутності ефективності визначають її як економічну ефективність, тобто максимальну вигоду яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу.

В економічній літературі, характеризуючи ефективність використовують такі економічні категорії як "продуктивність" та "результативність", які також визначаються співвідношенням результатів та витрат.

Економічна ефективність — це таке співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва. При цьому можливі три варіанти вказаного співвідношення:

1) ресурси і результати виражені у вартісній формі;

2) ресурси — у вартісній, а результати — у натуральній формі;

3) ресурси — у натуральній, а результати — у вартісній формі [4].

Зазначене визначення, на нашу думку є цілком прийнятним та узагальнюючим, але воно зводить концепцію ефективності виключно до економічної діяльності підприємства, тоді як управлінська діяльність є більш широким поняттям, яке окрім економічного напрямку включає і інші: ринковий, фінансовий, соціальний тощо.

Науковець Бойчик І.М. [6] розглядає ефективність у вузькому та широкому тлумаченні. Автока зазначає, що у найпростішому тлумаченні ефективність

виробництва означає, що кожна гривня, вкладена у матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси підприємства, буде давати максимальну віддачу. Ефективність у широкому розумінні означає співвідношення між одержаним ефектом та понесеними на його досягнення витратами» [6, с. 305]. Знов таки, ефективність авторка звужує виключно до економічної категорії.

Науковці Бондар Н.М. [7] та Примак Т.О. [8] зазначають, що «ефективність діяльності підприємства – це показник його результативності, інструмент управління, який дозволяє досягнуть бажаних для підприємства результатів» [7, с. 379; 8, с. 181]. Цінність такого підходу до визначення ефективності пов'язана із тим, що вона трактується як управлінський інструмент, як інструмент досягнення управлінських цілей.

У своєму словнику економічних термінів вчені Гончарок С.М., Кушнір Н.Б. [9] виділяють декілька видів ефективності діяльності підприємств:

- ефект – досягнутий результат у його матеріальному, грошовому, соціальному вираженні;
- ефект бумеранга – повернення дешевого товару в країну виробника за такою ж низькою ціною;
- ефект економічний – показник результативності господарської діяльності у формі різниці між результатами і витратами всіх ресурсів;
- ефективність – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання;
- ефективність виробництва (– характеризується ринковою вартістю виробленої продукції, поділеної на сумарні затрати ресурсів підприємства. Оцінюється співвідношенням усіх витрат до одержаних результатів;
- ефективність суспільного виробництва – економічна категорія, яка характеризує результативність виробництва порівняно з виробничими ресурсами і суспільними потребами [9, с. 112].

Отже, узагальнивши всі існуючі теоретичні підходи, можемо визначити, що ефективність – це вартісно виміряний (чи той, що підлягає вимірюванню) результат управлінських дій, який показує міру відповідності результатів поставленим цілям діяльності.

Стосовно ефективності управління підприємством, то дана категорія теж передбачає широке коло підходів до визначення. Розглянемо деякі із них.

Куценко А.В. у монографії розглядає ефективність управління діяльністю підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямами управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [10, с. 78]. На думку автора, дана категорія характеризується: цілеспрямованістю та регулятивним впливом системи управління на певний об'єкт (діяльність підприємства).

М. Армстронг та А. Барон визначають ефективність управління як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності

шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів [11, с. 76]. Таке визначення є цікавим з тієї точки зору, що воно: управління ототожнює із вдосконаленням діяльності, але при цьому на нашу думку, дане явище не обмежується тільки залученням трудових ресурсів.

Разом з тим, автори визначають, що управління ефективністю повинно бути:

1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;

2) комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп [11].

Вітчизняний науковець Лазарева Н.О. [12] зазначає, що «ефективність управління діяльністю підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об’єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів» [12, с. 108]. Отже, на думку даного автора, управління ефективністю має на меті стале зростання.

Вчений Батракова Т.І. у своєму дослідженні зазначає, що «ефективність управління діяльністю являє собою системою принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства» [13, с. 15].

Успішне функціонування системи управління діяльністю підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення ефективності управління діяльністю підприємств являє є взаємопов’язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень [13].

Науковці Коваленко М. В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. [14] підтримують підхід до трактування ефективності управління, наведений Лазаревою Н.О. [12], зазначаючи при цьому, що «ефективність управління діяльністю підприємства – це процес формування, розподілу та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства» [14]. Отже, згідно даного визначення, ефективність управління може бути виміряна через фінансові результати підприємства.

Професор О.О. Красноруцький застосовує замість ефективності управління термін «ефективність менеджменту». «Ефективність менеджменту – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів

управління. У більш спрощеному варіанті дане визначення можна представити таким чином: ефективність менеджменту - це зіставлення спожитих ресурсів з отриманим результатом. В оцінці ефективності системи управління найбільш складним є визначення його результату» [15, с. 25].

Узагальнивши всі існуючі підходи, під ефективність управління підприємством будемо розуміти результативність функціонування чинної системи управління, визначену через зіставлення обсягів спожитих ресурсів (витрат) в процесі досягнення цілей із отриманими результатами діяльності. З огляду на таке трактування потребують обґрунтування результати та способи визначення витрат на управління, тобто показники, які зіставляються в процесі оцінки.

Наукові підходи до визначення результатів діяльності передбачають три їх варіації:

1) ресурсний, коли економічний результат зіставляється з економічною оцінкою виробничих ресурсів, які застосовуються під час виробництва;

2) витратний, коли економічний результат порівнюється з поточними витратами, які безпосередньо пов'язані з його досягненням;

3) ресурсно-витратний, що, як це видно з самої назви, являє собою певний компроміс між двома попередніми. Тобто до уваги береться як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат [11].

Відповідно до кожного із підходів, при оцінюванні результатів управління використовують показники:

1. За результат береться валова вартість створеного за певний період продукту (товарна чи реалізована продукція).

2. Як результат беруть прибуток. Це досить поширений підхід, і при його застосуванні утворюється ціла множина показників рентабельності, коли прибуток зіставляється з собівартістю виробництва або з вартістю основних фондів, або з величиною активів підприємства чи його капіталом тощо.

3. За результат береться сума прибутку та амортизації, тобто, розмір чистого грошового потоку. Річ у тім, що з точки зору попереднього підходу підприємство, яке має від'ємну величину прибутку (що визначається за тією або іншою законодавче визначеною методологією), автоматично є нерентабельним, а отже, й неефективним. Але для перехідних економік, у яких відбуваються інтенсивні трансформаційні процеси, на думку окремих економістів, ефективною може вважатися діяльність і такого підприємства, яке не може забезпечити повного відтворення своїх ресурсів, передусім основних фондів. Ідеться про те, що втрати суспільства в разі ліквідації такого підприємства будуть все ж більшими, ніж тоді, коли воно продовжуватиме діяльність до повного спрацювання своїх основних фондів [1].

Для висвітлення сутності ефективності управління підприємством важливим є вивчення підходів, які визначають різновиди даної економічної категорії.

Череп А. В., Стрілець Є. М. [4] розглядають такі види ефективності управління:

1. Відповідно до рівня управління- ефективність управління робочим місцем, ділянкою, цехом, структурним підрозділом, підприємством взагалі, регіоном, народним господарством.

2. Відповідно до кількості видів продуктів підприємства:

- монопродуктова ефективність – це ефективність управління виробництвом одного продукту;

- ефективність управління номенклатурою продукції - е ефективність управління виробництвом одного виду продукції, ефективність господарської діяльності підприємства.

3. Відповідно до виду діяльності підприємства - ефективність управління операційною, інвестиційною чи фінансованою діяльністю підприємства.

4. За методами розрахунку – абсолютна ефективність управління підприємством, порівняльна ефективність управління підприємством.

5. Відповідно до прийнятого підходу до розрахунку - ефективність управління за ресурсним, затратним чи за змішаним підходом.

6. Відповідно до виробничої стадії - ефективність управління на стадії виробництва продукції та ефективність управління на стадії споживання продукції [4].

О.О. Краснорyцький пропонує виділяти таку класифікацію видів ефективності менеджменту:

- за видами впливу – цільова, стратегічна і тактична, планована, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна і стимулююча, ресурсна і потенційна;

- за змістом ефекту – економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;

- за рівнем прояву ефекту – народногосподарська, регіональна, галузева, зовнішньоекономічна;

- за формами ефективності – діяльність менеджера, апарату управління, процесу управління, системи менеджменту, управлінських нововведень;

- за видами систем менеджменту – маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова [15, с. 26].

Науковці Квятковська Л. А., Воробйова Л.Д. визначають наступні категорії ефективності управління підприємством:

1) «технічна ефективність – результати й витрати виміряються в натурально-речовинній формі;

2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі;

3) соціально-економічна ефективність – ураховуються не тільки економічні, але й соціальні наслідки реалізації управлінського впливу» [17; 18].

Дані автори також наголошують, що підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності

управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління [18, с. 68-69].

Спираючись на існуючих наукових підходах до визначення ефективності управління підприємством можна визначити такі її різновиди (рис. 1.1).

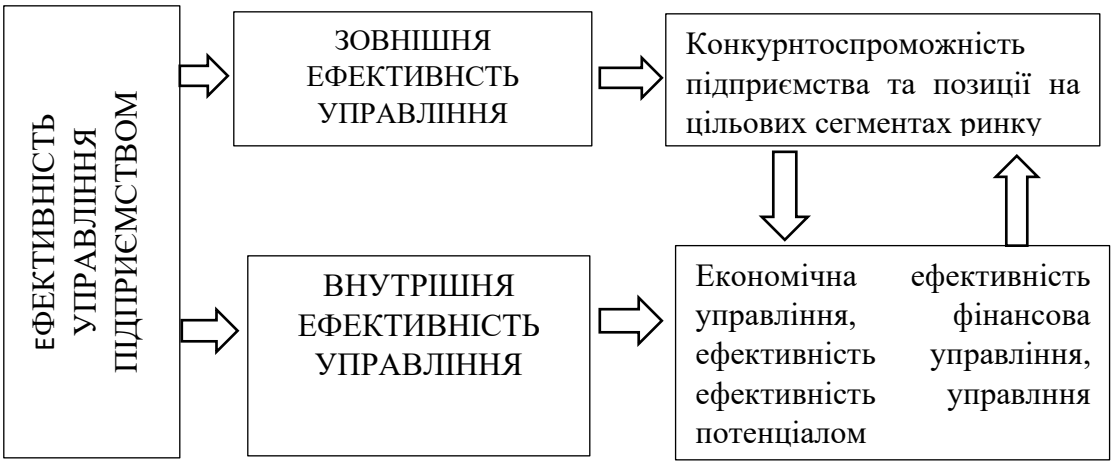


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення ефективності управління підприємством

З даних рис. 1.1 видно, що у ході виконання кваліфікаційної роботи буде виконано оцінювання ефективності управління у зовнішньому середовищі, тобто показників конкурентоспроможності підприємства, та у внутрішньому середовищі – показників економічної ефективності управління, фінансової ефективності та ефективності управління потенціалом (ресурсами).

До основних принципів забезпечення ефективності управління діяльності підприємства відносять наступні:

1) вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності;

2) оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання;

3) провадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового;

4) моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємств [12, с.108].

Важливим при вивченні ефективності управління підприємством є дослідження факторів, які здійснюють вплив на даний процес. Найбільш часто ці фактори вивчають при визначенні резервів підвищення ефективності управління.

Під резервами підвищення економічної ефективності управління розцінюють невикористані випадки збільшення прибутку на одиницю сукупних видатків шляхом більш доцільного вживання усіх видів ресурсів на підприємстві [22].

В менеджменті підприємства розрізняють три поняття резервів:

резервні запаси (сировини, матеріалів), що необхідні для забезпечення ритмічної роботи підприємства;

резерви як невикористані можливості досягнень науково-технічного прогресу (поліпшення якості продукції, нове обладнання і технології, нові види матеріалів);

резерви як нераціональне використання усіх видів ресурсів (перевитрата трудових, матеріальних, часових, фінансових, а також їхні витрати в процесі виробництва).

По характеру виникнення усі фактори, які впливають на розмір та порядок формування резервів підвищення ефективності управління діяльністю підприємств науковці [1, 22, 23, 24, 25] поділяють на дві основні групи:

1) зовнішні, які генеруються зовнішніми умовами діяльності підприємства (макрочинники). Дані фактори відносяться до середовища некерованого впливу;

2) внутрішні, які генеруються особливостями господарської діяльності даного підприємства (мікрочинники). ними підприємство може керувати, змінюючи їх значення та силу впливу.

До зовнішніх факторів відносять:

- правові обмеження (ставки податків на прибуток, процентні відрахування в резервні фонди і т. ін.);
- система податкових пільг при реінвестуванні прибутку;
- ринкова норма прибутку на інвестований капітал, зростання якого супроводжується тенденцією підвищення частки капіталізованої частини прибутку, і навпаки, його зниження зумовлює збільшення частки споживаного прибутку;
- вартість зовнішніх джерел формування інвестиційних ресурсів (за високого їхнього рівня вигідніше використовувати прибуток, і навпаки).

Внутрішні фактори науковцями поділяються на виробничі і позавиробничі.

Виробничі фактори характеризують наявність і використання засобів і предметів праці, трудових і фінансових ресурсів і в свою чергу поділяються на екстенсивні та інтенсивні. Екстенсивні фактори впливають на процес одержання ефекту через кількісні зміни: обсягу засобів і предметів праці, фінансових ресурсів, часу роботи, обладнання, чисельності персоналу, фонду робочого часу тощо. Інтенсивні фактори впливають на процес виявлення резервів підвищення

ефективності діяльності підприємств через «якісні» зміни: підвищення продуктивності обладнання і його якості, застосування прогресивних видів матеріалів і удосконалення технології їх обробки, прискорення обертання оборотних засобів, підвищення кваліфікації продуктивності праці персоналу, зниження матеріалоємності продукції, удосконалення організації праці і більш ефективне використання фінансових ресурсів тощо.

До позавиробничих факторів належать, наприклад, постачальницько-збутова і природоохоронна діяльність, соціальні умови праці і побуту тощо [23, 24].

Оцінка резервів підвищення ефективності управління підприємством та визначення шляхів їх актуалізації стають можливими тільки при ефективному вимірюванні ключових показників ефективності при застосуванні певної методики.

1.2 Методика оцінки ефективності управління підприємством

Оскільки ефективність управління підприємством є комплексним поняттям, то методика оцінювання такої ефективності потребує поєднання ряду методів, перелік яких визначається особливостями діяльності підприємства, метою оцінювання, а іноді – і особою оцінювача (споживача оцінки).

«В управлінні метод – це система правил та процедур вирішення завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації. В такому разі під методами оцінювання ефективності управління діяльністю слід розуміти способи кількісного та якісного виміру рівня ефективності управління діяльністю підприємства. Головною метою методів оцінювання ефективності управління діяльністю є отримання результатів, які можуть бути використані для цілей підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства» [28, с. 87].

Для оцінювання ефективності управління застосовуються різноманітні методи, до переліку яких відносять групування, порівняння, методи графічного аналізу, статистичний метод, матричні методи, рейтинговий метод та методики рангування, методи факторного аналізу, методи експертного оцінювання тощо.

Сутність основних методів, які застосовуються при оцінюванні ефективності управління узагальнена у додатку А.

Також для оцінювання ефективності застосовують групу бухгалтерських та економічних методів (враховують дію чинника часу, приводячи показники до єдиного часового зрізу).

Відповідно до бухгалтерського підходу, розрахунок економічної ефективності управління здійснюється за формулою:

$$E = P - B, \tag{1.1}$$

де Е – величина умовного економічного ефекту, тис. грн.;

Р – величина умовного економічного результату, тис. грн.;

В – повні витрати на реалізацію заходу, який викликав ефект, тис. грн.

Показник річного економічного ефекту розраховується у випадку, коли реалізація управлінського рішення потребує додаткових фінансових і капітальних вкладень, та має наступну формулу:

$$Ер = (З_1 – З_2) \cdot Q_2, ; \quad (1.2)$$

де: Ер – річний економічний ефект,

$З_1, З_2$ – приведені витрати на одиницю продукції до і після реалізації заходу,

Q_2 – обсяг випуску продукції в натуральних одиницях після реалізації заходу.

Одночасно з цим, приведені витрати на одиницю продукції розраховуються так:

$$Зі = Сі + Ен * Кі; \quad (1.3)$$

де: Сі – повна собівартість одиниці продукції,

Ен – нормативний коефіцієнт ефективності,

Кі – капітальні вкладення [6, 10].

Аналіз наукових джерел [2, 3, 18, 19, 29] показує, що більшість авторів визначають у якості показника ефективності управління рівень прибутку підприємства.

Саме через наявність різномаїття термінів які по-різному визначають економічну сутність прибутку, виникає необхідність класифікації економічних результатів діяльності за різними ознаками (табл. 1.1).

1. За характером відображення у обліку виділяють:

Балансовий прибуток включає в себе фінансові результати від реалізації продукції, робіт чи послуг, від іншої реалізації, доходи та витрати від позареалізаційних операцій;

Економічний прибуток – різниця між сумою доходів підприємства, з одного боку, та сумою як зовнішніх, так і внутрішніх його плинних витрат, з іншої.

2. За характером діяльності підприємства розрізняють:

Прибуток від звичайної діяльності – економічний результат від всіх традиційних для даного підприємства видів діяльності, які формуються на регулярній основі.

Прибуток від надзвичайних подій – характеризує незвичайне або дуже рідке для даного підприємства джерело його формування.

3. За основними видами діяльності підприємства розрізняють:

Прибуток від операційної діяльності – являє собою сукупний обсяг прибутку від реалізації продукції та прибутку від інших операцій, які не відносяться до інвестиційної чи фінансової діяльності.

Таблиця 1.1 - Класифікація прибутку підприємства

№ з/п	Ознаки класифікації прибутку підприємства	Види прибутку за відповідними ознаками класифікації
1	Характер відображення у обліку	Бухгалтерський прибуток
		Економічний прибуток
2	Характер діяльності підприємства	Прибуток від звичайної діяльності
		Прибуток від надзвичайної діяльності
3	Основні види господарських операцій підприємства	Прибуток від реалізації продукції
		Прибуток від позареалізаційних операцій
4	Основні види діяльності підприємства	Прибуток від операційної діяльності
		Прибуток від інвестиційної діяльності
		Прибуток від фінансової діяльності
5	Склад формуючих елементів	Маржинальний прибуток
		Валовий прибуток
		чистий прибуток
6	Характер оподаткування	Оподатковуваний прибуток
		Прибуток який не підлягає оподаткуванню
7	Характер інфляційного очищення	Нормальний прибуток
		Реальний прибуток
8	Достатність рівня формування	Низький прибуток
		Нормальний прибуток
		Високий прибуток
9	Період формування що розглядається	Прибуток попереднього періоду
		Прибуток звітного періоду
		Прибуток планового періоду
10	Характер використання	Капіталізований прибуток
		Спожитий прибуток
11	Міра використання	Нерозподілений прибуток
		Розподілений прибуток
12	Значення підсумкового результату господарювання	Позитивний прибуток
		Від'ємний прибуток (збиток)

Прибуток від інвестиційної діяльності – характеризує стоговий фінансовий результат від операцій по придбанню та продажу майна, нематеріальних активів та інших необоротних активів, а також фінансових інструментів.

4. За складом елементів, які формують прибуток виділяють:

Маржинальний прибуток – характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності (валового доходу підприємства від цієї діяльності, зменшеного на суму податкових платежів).

Валовий прибуток – характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності за вирахуванням всіх операційних розходів, як постійних, так і змінних.

Балансовий прибуток – являє собою різницю між всією сумою чистого доходу підприємства та всією сумою його плинних витрат.

Чистий прибуток характеризує суму балансового (валового) прибутку, зменшеного на суму податкових платежів за рахунок неї.

5. За достатністю рівня формування виділяють:

Нормальний прибуток – характеризує такий його рівень формування, коли після покриття внутрішніх та зовнішніх плинних витрат, залишається дохід, рівний мінімальній ставці депозитного відсотку.

Низький та високий прибуток – характеризує рівень його формування, який відповідно є нижчим або вищим за рівень нормального прибутку.

6. За характером використання розрізняють:

Капіталізований прибуток – характеризує ту суму, яка спрямована на фінансування приросту активів підприємства.

Спожитий прибуток – характеризує ту його частину, яка була сплачена власникам (акціонерам), персоналу чи на соціальні потреби підприємства [29].

Схематично процес формування фінансових результатів підприємства показано у додатку А.

За допомогою виконання динамічного аналізу показників прибутку можна отримати висновки про показники результативності управління підприємством взагалі та його корпоративними активами (якщо це передбачається формою власності підприємства). Більш інформативним щодо ефективності управління окремими складовими активів є аналіз показників прибутковості.

Показники прибутковості є важливими характеристиками формування прибутку (та доходу) підприємства. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняного аналізу та оцінки управління ефективністю діяльності підприємства.

Розглянемо далі ключові показники, які можуть бути застосовані системою менеджменту підприємства.

1) «Рентабельність продукції. Розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції до повної її собівартості. Використання цього показника рентабельності найбільш раціонально при внутрішньогосподарчих аналітичних розрахунках, при контролі за прибутковістю (збитковістю) окремих видів виробів, впровадження в виробництво нових видів продукції та знімання з виробництва неефективних виробів.

2) Рентабельність реалізації. Показує, скільки прибутку приходиться на одиницю реалізованої продукції. Зростання цього показника є свідченням росту цін на продукцію при постійних затратах на виробництво реалізованої продукції чи зниження затрат на виробництво реалізованої продукції при постійних цінах. Відповідно зниження рентабельності продаж свідчить про зростання затрат на виробництво при постійних цінах на продукцію чи зниження цін на реалізовану продукцію розглядає мого підприємства, тобто про зниження попиту на неї.

3) Рентабельність виробничої діяльності. Це відношення прибутку від реалізації чи чистого прибутку до суми затрат по реалізованій чи виробленій продукції. Показує скільки підприємство має прибутку з кожної гривні затраченої на виробництво і реалізацію продукції.

4) Показник рентабельності власного капіталу, який розраховується як відношення показника валового прибутку або прибутку від реалізації продукції

до середньої величини власного капіталу. Він характеризує ефективність використання власного капіталу;

5) Показник рентабельності інвестиційного капіталу, який розраховується як відношення валового прибутку чи прибутку від реалізації діяльності до середньої величини інвестиційного капіталу, яка дорівнює сумі середньої, за аналізований період величині власного капіталу і середньої величині довгострокових кредитів і позик. Він характеризує ефективність використання капіталу, вкладеного у діяльність підприємства на довгостроковий період;

6) Показник рентабельності усього капіталу підприємства. Він розраховується відношенням прибутку від реалізації до середнього за період кінцевого результату балансу-нетто. Показує ефективність використання усього капіталу підприємства.

7) Рентабельність оборотних активів. Розраховується як відношення прибутку від реалізації до середньої величини оборотних активів. Середня величина капіталу активів визначається по даним бухгалтерського балансу як середня арифметична величина кінцевих результатів на початок і кінець аналізованого періоду.

8) Рентабельність основних засобів та інших позаоборотних активів. Вона розраховується як відношення прибутку від реалізації до середньої за період величині основних засобів та інших позаоборотних активів. Цей показник відображає ефективність використання позаоборотних активів» [29, с. 45-49].

Класифікація показників прибутковості, які застосовуються в ході оцінювання ефективності управління наведена у додатку В.

Логічним продовженням оцінки показників прибутку та прибутковості у складі оцінювання ефективності управління підприємством є вивчення динаміки змін структури балансу, динаміки активів та показників фінансової стійкості.

Динамічне дослідження змін у балансі підприємства передбачає вивчення динаміки активів та пасивів, а також структурних зрушень у їх складі, що виконується в ході горизонтального та вертикального аналізу балансу підприємства, тобто із застосування у якості бази дослідження фінансової звітності підприємства.

«Горизонтальний аналіз балансу полягає в порівнянні кожної статті балансу і розрахунку змін абсолютних і відносних величин, а також якісній характеристиці виявлених відхилень.

Вертикальний аналіз балансу передбачає розрахунок відносних показників. Завдання вертикального аналізу – розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній сумі валюти балансу і оцінка змін питомої ваги.

Горизонтальний та вертикальний аналізи доповнюють один одного. На практиці доцільно скласти аналітичні таблиці, де одночасно будуть відображені прийоми вертикального і горизонтального аналізів» [21, с 52-53].

До недоліків застосовування такої методики є ігнорування фактору часу – аналіз статей балансу відбувається за різні роки.

Доповненням до даного методу є оцінка ряду фінансових коефіцієнтів, які визначають співвідношення власного і позикового капіталу підприємства. для системи менеджменту така оцінка покликана визначити рівень фінансового ризику, в умовах якого діє чинна система управління, та у разі необхідності – внести корегувальні дії.

Узагальнення методики визначення показників фінансової стійкості наведене у додатку Г.

Оцінка ефективності управління підприємством не можлива без визначення показників конкурентоспроможності продукції підприємства та підприємства загалом на ринку. Мета оцінки конкурентоспроможності – визначення ефективності управління підприємством у зовнішньому середовищі функціонування. Методи оцінки ефективності управління у зовнішньому середовищі узагальнено на рис. 1.2.

Рисунок 1.2. - Найбільш поширені методи оцінювання ефективності управління підприємством у зовнішньому середовищі

Спираючись на дані рис. 1.2 можна зазначити, що для визначення ефективності управління підприємством застосовуються:

1) методи експертних оцінок, які базуються на залученні провідних фахівців різних сфер менеджменту для отримання оцінок ефективності управління. інструментами аналізу виступають: Модель БКГ («ріст-частка»), Матриця «Дженерал Електрик – МакКінсі», Модель Shell/DPM, Матриця балансів життєвих циклів і т.д.

2) Методи стратегічного аналізу, покликані виконати оцінку ефективності стратегічного управління компанією в умовах ринку. Інструментами оцінювання виступають методи: Метод побудови карти стратегічних груп, Метод складання конкурентного профілю, Метод побудови матриці формування конкурентної карти ринку, SWOT-аналіз тощо.

3) Статистичні методи, які передбачають використання методу побудови кореляційної матриці та застосування багатофакторного кореляційного аналізу.

Узагальнення найбільш використовуваних методів оцінювання ефективності управління підприємством наведено у додатку Д.

Узагальнивши всі підходи та існуючи методи оцінювання ефективності управління підприємством пропонується застосувати методику, зміст якої зводиться реалізації основних етапів:

Етап 1. Постановка цілей дослідження ефективності управління підприємством, визначення його ключових завдань. Цілевизначення у процесі менеджменту покликане визначити результати дослідження.

Етап 2. Оцінювання результатів діяльності підприємства за основними ключовими напрямками: виробництво, використання основних засобів, оборотних активів, персоналу. реалізація даного етапу передбачає динамічний аналіз основних техніко-економічних показників.

Етап 3. Оцінка зовнішнього середовища, конкурентних умов діяльності та стратегічної позиції підприємства на ринку. Даний етап дозволить визначитися із ефективністю стратегічного управління підприємства у зовнішньому середовищі.

Етап 4. Аналіз показників за групами:

- активи;
- ефективність управління ресурсами;
- фінансові результати діяльності;
- ліквідність та фінансова стійкість.

Етап 5. Узагальнення результатів аналізу ефективності управління, визначення сильних та слабких сторін управлінського процесу, ідентифікація існуючих резервів.

Етап 6. Розробка заходів із підвищення ефективності управління підприємством та нарощування конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ЦГЗК

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ЦГЗК» та організації управління на підприємстві

Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (далі – ПрАТ «ЦГЗК» чи просто Товариство або комбінат) – це масштабне підприємство, яке реалізує у процесі своєї організаційно-економічної, виробничої та фінансової діяльності складний технологічний цикл виробництва і реалізації сировини для металургійного виробництва. Основна продукція Товариства – концентрат (вміст заліза загальний 67,5 – 70%) та окатки (вміст заліза 65-68%).

Тип виробництва на ПрАТ «ЦГЗК»- масовий, що характеризується виготовленням окремих видів продукції (залізорудного концентрату та обкотишів) у великій кількості на вузькоспеціалізованих робочих місцях протягом тривалого періоду.

Місце знаходження Товариства: 50066, Україна, Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг, Жовтневий район. Індивідуальний податковий номер - 001910204873. Номер свідоцтва державної реєстрації емітента - А00 №422329 від 17.01.1997 року. Код (ЄДРПОУ) - 00190977.

Тип організаційної структури комбінату - лінійно-функціональний. Найвищу сходинку в управлінні підприємством займає генеральний директор. Його уповноваженими особами є виконавчий директор, якому підпорядковані 12 директорів, та головний інженер. Організаційна структура даного підприємства наведена в додатку Ж.

Базовою стратегією розвитку ПрАТ «ЦГЗК» є стратегія зростання. Ця стратегія для досліджуваного підприємства полягає у збільшенні асортименту виготовлюваної продукції та розширенні ринку збуту. При цьому стратегічною метою підприємства є випуск продукції, яка відповідає найвищим вимогам споживача, створення умов для успішного розвитку виробництва, при якому враховані інтереси всіх зацікавлених сторін, замовників, персоналу, суспільства.

Для підтримки загальної стратегії ПрАТ «ЦГЗК» розробляє і реалізує функціональні стратегії: виробничу, маркетингову, фінансову, стратегію НДДКР тощо.

Статутний капітал ПрАТ «ЦГЗК» становить на кінець 2020 року 296635000 грн, поділений на 1186540000 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. кожна [35].

Станом на 31.12.2020 року в реєстрі власників цінних паперів ПрАТ «ЦГЗК» обліковується юридична особа, якій прямо чи опосередковано належить

100% акцій товариства – Приватна компанія з обмеженою відповідальністю «Метінвест Б.В.»

Управління компанією ПрАТ «ЦГЗК» здійснюється відповідно до Статуту.

Згідно Статуту ПрАТ «ЦГЗК» органами управління Товариства вважаються:

- загальні збори акціонерів – вищий орган управління Товариства;
- Наглядова рада – наглядовий орган Товариства, який представляє інтереси акціонерів та здійснює захист їх прав у період між проведенням чергових Зборів;
- Генеральний директор – одноособовий виконавчий орган Товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю;

Відповідно до даних додатку Ж станом на 31.12.2020 року до складу структури управління входять: дирекція з виробництва та планування, дирекція з технології та якості, дирекція з інжинірингу, дирекція з капітального будівництва та капітальних ремонтів, дирекція фінансова, дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки, дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології, дирекція з персоналу, дирекція з побуту та соціальних питань, дирекція із закупок, дирекція із операційних порушень, служба головного фахівця з інформаційних питань, відділ логістики, канцелярія та спеціальний відділ [34].

Існуюча організаційна структура управління є оптимальною для загального функціонування ПрАТ «ЦГЗК» та забезпечує стабільність фінансових результатів та загальну стабільність здійснення операційної діяльності.

Щодо виробничої структури, то Центральний гірничо-збагачувальний комбінат - складний промисловий комплекс, що спеціалізується на видобутку, переробці та випуску сировини для чорної металургійної промисловості - обкотишів та залізорудного концентрату. Основною сировиною для виготовлення залізорудної продукції є магнетитові кварцити (залізна руда), видобуток яких комбінат веде відкритим способом на трьох кар'єрах Петрівського, Артемівського та "Велика Глеюватка" родовищ та підземним способом - на шахті ім.Орджонікідзе.

Технологічний транспорт комбінату представлений двома гірничо-транспортними цехами (№ 1 та № 2) та управлінням залізничного транспорту .

Діючий дробильно-збагачувальний комплекс включає в себе дробильну фабрику з сухою магнітною сепарацією і збагачувальну фабрику. На дробильній фабриці руда, що надходить з кар'єрів, проходить чотири стадії дроблення. Подрібнена руда кар'єру №1 подається на суху магнітну сепарацію, де від неї відокремлюється частка пустих порід і підвищується зміст магнітного заліза в руді. Після дробильної фабрики промпродукт подається на збагачувальну фабрику. Також на збагачувальну фабрику для подальшої переробки надходять піски хвостосховища. Частка концентрату подається на фабрику огрудкування для виробництва обкотишів, а решта реалізується як товарна продукція. Допоміжні цехи обслуговують основне виробництво [35].

Підприємство реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Основними споживачами продукції ПрАТ «ЦГЗК» є металургійна галузь. Оскільки продукція підприємства придатна для транспортування на віддалені відстані, то географічний ринок збуту підприємства не має обмежень.

Інформація щодо динаміки випуску продукції наведена у даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяги випуску основних видів товарної продукції ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках, тис. т

Показник	Роки			Відх. 2019/2018 рр.		Відх. 2020/2019 рр.		Відх. 2020/2018 рр.	
	2018	2019	2020	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Концентрат	1953	1967	2495	14,00	0,72	528	26,84	542	27,75
у % до загального випуску	*45,91*	*45,97*	*52,33*	*0,06*	*x*	*6,36*	*x*	*6,42*	*x*
Окатки	2301	2312	2273	11,00	0,48	-39	-1,69	-28	-1,22
у % до загального випуску	*54,09*	*54,03*	*47,67*	*-0,06*	*x*	*-6,36*	*x*	*-6,42*	*x*
Всього товарна продукція	4254	4279	4768	25	0,59	489	11,43	514	12,08
у %	*100*	*100*	*100*	*x*	*x*	*x*	*x*	*x*	*x*

Згідно даних табл. 2.1, випуск товарної продукції ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки збільшився на 514 тис. т, або на 12,08%, що, безумовно є позитивним явищем яке доводить ефективність управлінських дій системи менеджменту. За три роки які досліджуються, випуск та реалізація концентрату збільшилася на 542 тис.т, чи на 27,75%, в т.ч. у 2019 році на 0,72%, а у 2020 році на 26,84%. Випуск окатків має тенденцію до зниження у досліджуваному періоді на 28 тис. т, або на 1,22%, в т.ч. у 2019 році випуск окатків зростає на 0,48%, а у 2020 році знижується на 1,69%. Основна причина зниження випуску окатків – зміни ринкового попиту на концентрат та зупинки окомкувальних машин для капітальних ремонтів.

Щодо структури випуску та реалізації товарної продукції ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки, то вона є відносно стабільною: частка концентрату у товарній продукції становить 45,91% у 2018 році, та 52,33% у 20202 році, тобто зростає на 6,42%. Частка окатків становить у 2018 році 54,09%, у 2020 році 47,67% - зниження становить, відповідно, 6,42%. Отже, у досліджуваному періоді відбувається зміна структури випуску товарної продукції: збільшується частка випуску концентрату та знижується частка окатків.

Взагалі, виробнича діяльність комбінату у 2018-2020 році є ефективною.

Реалізація продукції ПрАТ «ЦГЗК» відбувається на внутрішньому та зовнішньому ринках. Країнами-споживачами продукції Товариства є Чехія, Словаччина, Польща, Угорщина, Румунія, Італія, Іспанія, Китай та інші країни. Структура реалізації продукції за видами ринків наведена на рис. 2.1.

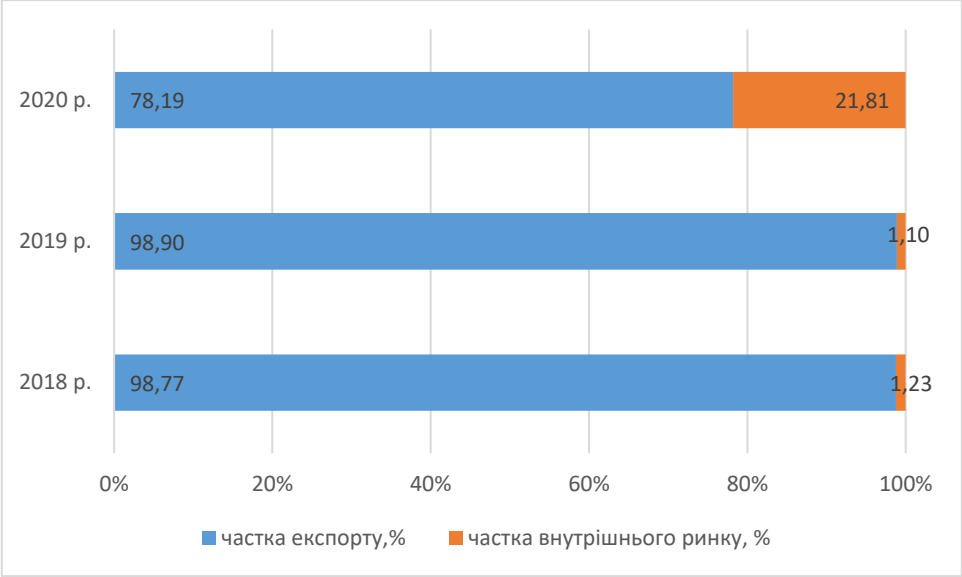


Рисунок 2.1 – Структура реалізованої продукції ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках, %

З рис. 2.1 видно, що реалізація продукції комбінату у 2018-2020 роках відбувається на зовнішніх ринках, про що говорить частка експорту 98,77-78,19%. Зниження частки експорту комбінату становить 20,59 % та відбувається переважно за рахунок зниження у 2020 році. Частка реалізації продукції на внутрішній ринок (металургійним комбінатам України) зростає за три роки із 1,23% у 2018 році до 21,81% у 2020 році. Зміна структури збуту не є негативною тенденцією та вона пояснює зростання випуску обкотишів до 2020 року.

Для здійснення оцінювання ефективності управління підприємством слід проаналізувати ключові техніко-економічні показники, розрахунок яких за 2018-2020 роки узагальнено у даних додатку З.

Динаміка випуску товарної продукції та вартості реалізованої продукції ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки наведена на рис. 2.2.

Спираючись на дані рис. 2.2. та інформацію додатку З можна визначити, що приріст обсягів товарної продукції товариства становить за три роки 12,08%, а приріст вартості реалізованої продукції у цей же період 9,7%, тобто товарна продукція зростає більш швидкими темпами. Уповільнений темп приросту реалізованої продукції пояснюється змінами у структурі реалізації (збільшення частки внутрішнього ринку, ціни на якому є нижчими, але попит стабільніший).

Рисунок 2.2 - Динаміка випуску товарної продукції та вартості реалізованої продукції ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки

Аналізуючи дані додатку З, можна відзначити, що вартість основних засобів ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках зростає на 53,47%, що є результатом застосування економічних методів управління основними засобами (дооцінка активів) та результатом заходів удосконалення технічного процесу і програми оновлення виробничої бази. Знос основних засобів комбінату становить у 2018-2020 році 8,23 – 31,91% та зростає за три роки на 4,01%. Такий низький рівень зносу є результатом дооцінки активів, та не може реально описувати стан основних засобів. Показник фондовіддачі, який демонструє співвідношення обсягів товарної продукції та вартості основних засобів за аналізований період знижується на 26,97%, а це є ознакою зниження ефективності використання основних засобів комбінату.

Аналізуючи чисельність персоналу ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки вона знизилася на 172 чол., або на 3,68% та на кінець 2020 року становила 4498 чол. Структура персоналу Товариства за три роки наведена на рис. 2.3.

Згідно даних рис. 2.3, структура персоналу комбінату є стабільною у досліджуваному періоді: частка робітників становить 70,3-71,7%, а частка інших професій, в т.ч. керівників, фахівців, технічних службовців і т.ін., становить 29,7-28,3%. Зміни у структурі персоналу комбінату є хоч і не значними, але вони є конструктивними, оскільки зростає частка робітників.

Динаміка коштів на оплату праці персоналу ПрАТ «ЦГЗК» демонструє збільшення їх розміру, фонд оплати праці зростає на 32,25%, а розмір середньомісячної заробітної плати зростає на 37,31% та на кінець 2020 року середньомісячна заробітна плата робітника становить 20661,7 грн/місяць.

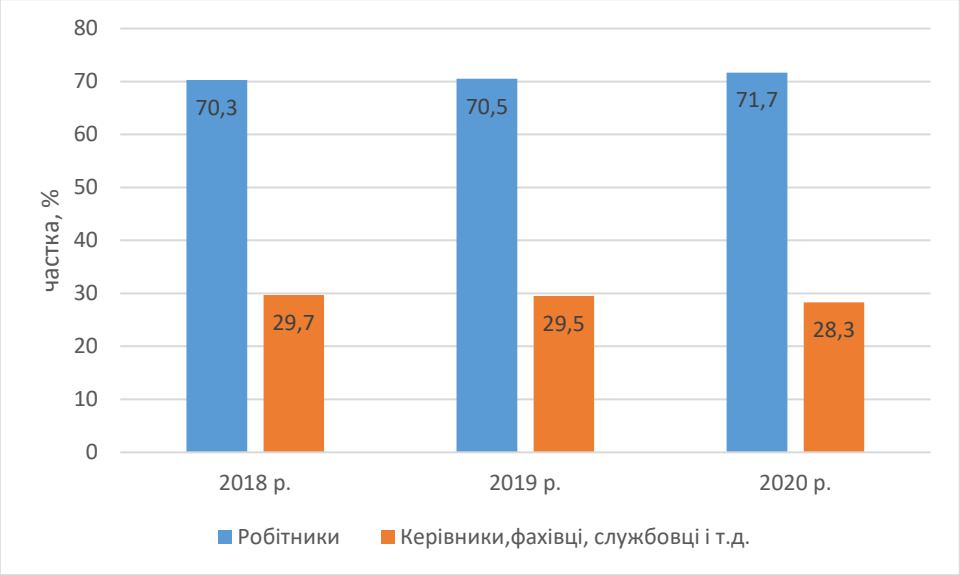


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки, %

Показник продуктивності праці персоналу, розрахований за обсягами товарної продукції за 2018-2020 роки зростає на 16,37%, але при умові зростання середньомісячної заробітної плати на 37,31%, такий приріст не можна вважати ефективним, оскільки він є повільнішим за приріст коштів на оплату праці. Отже, на комбінаті потребують удосконалення методи управління результативністю та продуктивністю праці персоналу.

Собівартість реалізованої продукції є показником, який показує рівень витрат на виготовлення реалізованої продукції. Її приріст повинен бути повільнішим за приріст вартості реалізації. У 2018-2020 роках зростання собівартості товарної продукції ПрАТ «ЦГЗК» становить 22,73%, що при зростанні вартості реалізації на 9,7% вказує на необхідність пошуку напрямків зниження витрат на реалізацію та виробництво продукції.

Динаміка витрат на 1 грн. товарної продукції Товариства за 2018-2020 роки демонструє зростання витрат на 11,87%, але при цьому за три роки витрати становлять <1, що демонструє наявність прибутку у кожній 1 грн реалізованої продукції. Зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції є негативним та у випадку бездіяльності керівництва комбінату може мати негативні наслідки у вигляді збитковості реалізації.

Щодо фінансових результатів діяльності, то у 2018-2020 роках діяльність ПрАТ «ЦГЗК» була прибутковою: станом на 31.12.2020 року чистий прибуток комбінату становив 1473313 тис. грн., що менше рівня 2018 року на 34,64%. Зниження рівня прибутку, безумовно, є негативним та потребує впровадження комплексної програми заходів по відновленню стабільної тенденції зростання фінансових результатів.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» як зовнішнього показника ефективності управління підприємством

Ефективність управління підприємством у зовнішньому середовищі визначається його дійсними ринковими позиціями на певному цільовому ринку чи його сегменті, а також рівнем конкурентоспроможності та його зміною.

ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках здійснює свою діяльність на ринку сировини для металургійної промисловості, а тому його функціонування та результати управління визначаються тенденціями, які існують на ринку металопродукції як України (це внутрішній ринок збуту для комбінату), так і на світовому металургійному ринку. всі ці обставини визначають необхідність дослідження сучасних тенденцій розвитку металургійного ринку.

«Вітчизняна металургійна промисловість — невід'ємна частина світової галузі, і її розвиток відбувається у контексті глобальних тенденцій, провідними з яких є:

– постійне зростання обсягів металовиробництва на тлі перевищення виплавки металу над його споживанням з одночасним збільшенням концентрації виробництва, споживання й експорту металопродукції в десяти країнах-лідерах із виплавки металу, наслідком чого є суттєве загострення конкуренції між цими державами, що вимагає від України пошуку нових, більш креативних рішень щодо виробництва і збуту продукції;

- докорінна зміна географічної структури виробництва і споживання металопродукції зі зміщенням центрів виплавки й торгівлі металом до азійського регіону на чолі з Китаєм, високими темпами зростання в арабських країнах і деякою втратою позицій традиційними металургійними регіонами — ЄС, СНД і Північною Америкою;

- підвищення спроможності галузі до генерації і впровадження інновацій, коли сталь дедалі частіше стає частиною ланцюжків доданої вартості і постійним матеріалом у циркулярній економіці» [37].

«В Україні металургія, з одного боку, залишається одним з основних видів промислової діяльності, забезпечуючи до 16% загального обсягу реалізованої промислової продукції, п'яту частину товарного експорту й більше 10 млрд дол. експортної виручки, понад 200 тис. робочих місць і приблизно 10% у загальній середньооблікової кількості штатних працівників у промисловості, що робить її стратегічно важливою для майбутнього розвитку вітчизняної економіки.

Найсерйознішим випробуванням для галузі стали військові дії в Донецькій і Луганській областях, починаючи з 2014 р.

Розрив між виплавкою сталі і її споживанням на внутрішньому ринку у 2018 р. становив 78,2%, або 16,5 млн т, дещо знизившись, порівняно з попередніми роками, внаслідок скорочення на 3,1 млн т виробництва сталі в Україні у 2018 р., порівняно з 2016 р., на тлі незначного зростання обсягу споживання металопродукції» [37].

На внутрішньому ринку виробничо-господарська діяльність ПрАТ «ЦГЗК» здійснюється на ринку залізорудної сировини, представленому крупними підприємствами-виробниками, які здійснюють випуск концентрату, окатків та агломерату. Сировиною для даних різновидів продукції є залізна руда. Основними конкурентами ПрАТ «ЦГЗК» є:

- АТ «Південний ГЗК» - «виробляє залізорудний концентрат і агломерат. Видобуток руди здійснюється відкритим способом на скелюватської магнетитових родовищі (балансові запаси магнетитових кварцитів - 962,2 млн т, балансові запаси окислених кварцитів - 53,6 млн т)» [38].

- ПрАТ «Інгулецький ГЗК» - «реалізує залізорудний концентрат (ЗРК) з вмістом заліза від 63,7% до 67,0%. Постачання залізорудного концентрату, який використовується як сировина для виробництва сталі і чавуну, виробляються на металургійні комбінати України і на експорт. Річний об'єм реалізації приблизно складає 14 млн. тонн концентрату. Відвантаження здійснюється залізничним транспортом, маршрутними групами по 56 вагонів» [39].

- ПрАТ «Північний ГЗК» - «на сьогоднішній день виробничі потужності підприємства дозволяють виробляти 14,2 млн. тонн концентрату і 11,1 млн. тонн обкотишів. Сировинною базою підприємства є великі родовища залізистих кварцитів, які розробляються Першотравневим і Ганнівським кар'єрами, загальні промислові запаси яких складають 3 108 млн. тонн мінеральних ресурсів» [40].

- ПрАТ «Полтавський ГЗК» - «основним видом продукції Товариства є виробництво залізорудних офлюсованих окатків. Технологічний процес виробництва окатків складається з етапів: видобування залізної руди в кар'єрі, подрібнення руди, збагачення та виробництва концентрату, обпалення та виробництва окатків» [41].

Дані щодо типів продукції, які випускаються ГЗК узагальнено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні види продукції ГЗК, які є конкурентами на внутрішньому ринку металосировини України [38-41]

Продукція	Підприємства				
	АТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Концентрат	* РЗФ-1 РЗФ-2	* Збагачувальна фабрика	* РЗФ №1 РЗФ№2	* РЗФ-1 РЗФ-2	* ЗФ
Окатки		* Фабрика огрудкування		* ЦВО-1 ЦВО-2	ОФ-1, ОФ-2
Агломерат	* Агломераційна фабрика				

З табл. 2.2 видно, що єдиний комбінат, який має виробничі потужності з виготовлення агломерату – АТ «ПівдГЗК», в той же час, ПрАТ «ЦГЗК», ПрАТ «ПівнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК» мають виробничі потужності з виготовлення концентрату та обкотишів; монопродуктове підприємство по виготовленню концентрату – ПрАТ «ІнГЗК. Таким чином, всі підприємства-конкуренти на ринку металосировини мають диверсифікований продуктовий портфель, але всі вони випускають металоконцентрат. Саме тому дослідження конкурентних умов буде проведене для випуску концентрату.

Динаміка обсягів продаж металосировини підприємств-конкурентів наведена у додатку К, а ринкові частки основних підприємств-конкурентів наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ринкові частки підприємств-конкурентів на ринку металосировини у 2018-2020 роках, %

Підприємство-конкурент	2018 р.	2019 р.	2020 р.
%			
ПрАТ "ЦГЗК"	12,17	11,37	11,15
ПрАТ "ІнГЗК"	20,07	18,91	17,18
АТ "ПівдГЗК"	15,67	18,78	18,98
ПрАТ "ПівнГЗК"	28,01	26,79	21,58
ПрАТ "ПолтГЗК"	24,09	24,15	31,11
	100	100,00	100

З табл. 2.3 видно, що на ринку у 2018-2020 роки не відбувалося значних змін у ринкових частках, проте, позиція лідера у 2020 році змінилася: до 2019 року лідер ринку за обсягами продаж був ПрАТ «ПівнГЗК», а у 2020 лідер змінився – ним став ПрАТ «ПолтГЗК», що стало результатом збільшення обсягів освоєння проектних потужностей комбінату. ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках займає позицію аутсайдера за вартістю проданої металосировини, про що говорить і динаміка зміни ринкових часток підприємств-конкурентів (рис. 2.4).

З рис. 2.4 видно, що ПрАТ «ЦГЗК» відноситься до підприємств, які мають ринкову позицію, яка погіршується, але при цьому темпи зниження розміру ринкових часток показують, що ринкова частка підприємства знижується найменшими темпами на ринку, що є результатом політики стабілізації, яку проводить система управління ПрАТ «ЦГЗК».

Для подальшого дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» на ринку металосировини буде складено конкурентну карту цільового ринку, на якій у якості критеріальних оцінок буде прийнято розмір та динаміку ринкових часток підприємств-конкурентів. Результати побудови матриці зведено у табл. 2.4.

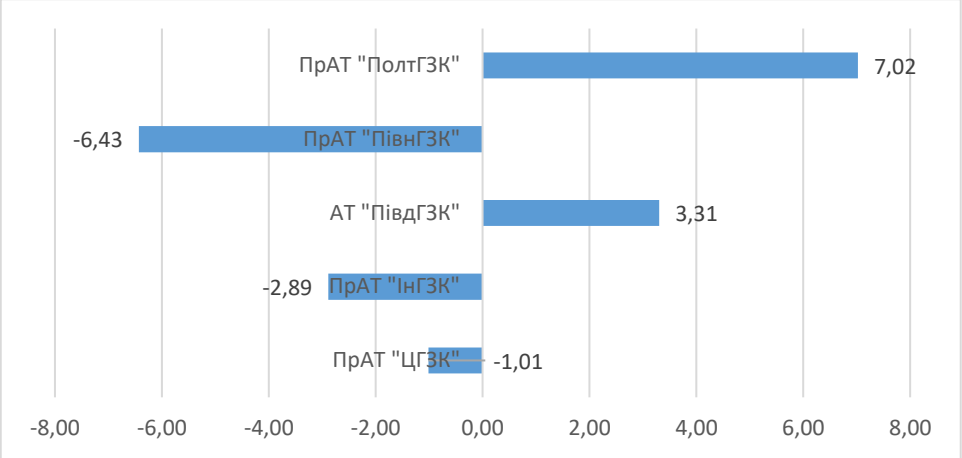


Рисунок 2.4 – Зміна ринкових часток підприємств-конкурентів на ринку металосировини

Таблиця 2.4 - Конкурентна карта ринку металосировини за 2018-2020 роки [38-41]

	Групи підприємств			
	1	2	3	4
	Лідер ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайдер ринку
Підприємства із конкурентною позицією що швидко поліпшується	1	2 ПрАТ «ПолтГЗК»	3	4
Підприємства із стабільним приростом конкурентних позицій	5	6	7 АТ «ПівдГЗК»	8
Підприємства із конкурентною позицією що погіршується	9 ПрАТ «ПівнГЗК»	10 ПрАТ «ІнГЗК»	11	12 ПрАТ «ЦГЗК»
Підприємства із конкурентною позицією що швидко погіршується	13	14	15	16

З табл. 2.3 та табл. 2.4 видно, що ПрАТ «ЦГЗК» є аутсайдером ринку, та відноситься до 12-ї групи підприємств, які характеризуються слабкою ринковою позицією та наявністю тенденції до її погіршення. За результатами побудови матриці видно, що найближчими конкурентами комбінату є ПрАТ «ІнГЗК» та АТ «ПівдГЗК» ринкові позиції яких схожі із позиціями ПрАТ «ЦГЗК». Зазначені умови дозволяють здійснити висновок про необхідність врахування стратегічних дій зазначених підприємств-конкурентів при реалізації досліджуваним підприємством заходів із покращення ринкових позицій.

Для визначення ефективності управління конкурентними позиціями комбінату ПрАТ «ЦГЗК» слід побудувати матрицю конкурентного профілю ринку металосировини (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця конкурентного профілю підприємств на ринку металосировини

Ключові фактори успіху	Питома вага фактору	ПрАТ «ІнГЗК»		ПрАТ «ПівнГЗК»		АТ «ПівдГЗК»		ПрАТ «ПолтГЗК»		***ПрАТ «ЦГЗК»***	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	***Рейтинг***	***Загальна оцінка***
1. Частка ринку	0,25	6	1,5	9	2,25	6	1,5	9	2,25	***5***	***1,25***
2. Фінансовий результат діяльності	0,15	8	1,2	6	0,9	8	1,2	7	1,05	***6***	***0,9***
3. Рівень якості продукції	0,25	7	1,75	6	1,5	6	1,5	7	1,75	***8***	***2***
4. Обсяги реалізації	0,2	6	1,2	8	1,6	6	1,2	6	1,2	***6***	***1,2***
5. Можливості цінового маневрування	0,15	8	1,2	6	0,9	5	0,75	5	0,75	***7***	***1,05***
Разом	***1***		***6,85***		***7,15***		***6,15***		***7,00***		***6,4***

З табл. 2.5 видно, що ПрАТ «ЦГЗК» має слабкі позиції на ринку металосировини, хоч і не є її аутсайдером, що пов’язане із малою часткою ринку, незначними обсягами реалізації. Отримана досліджуваним підприємством оцінка за картою становить 6,4 балів та меншою є лише у АТ «ПівдГЗК», яке є аутсайдером ринку та має оцінку 6,15 балів. Лідером ринку є ПрАТ «ПівнГЗК» (оцінка 7,15 балів), до сильних сторін діяльності якого слід віднести: велику частку ринку, значні обсяги реалізації диверсифікованої продукції. схожими із позиціями лідера є позиції ПрАТ «ПолтГЗК», яке отримало оцінку 7,0 балів та є схожим із ПрАТ «ПівнГЗК» навіть за технологічним циклом.

Слабкими сторонами Товариства є незначні обсяги реалізації, мала ринкова частка та обмежені можливості цінового маневрування – саме на дані аспекти слід акцентувати увагу в ході управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку металосировини.

Щоб отримати узагальнену оцінку управління ПрАТ «ЦГЗК» своїми конкурентними позиціями у зовнішньому середовищі та на ринку металосировини буде використано матрицю SWOT — аналізу, яка наведена у табл. 2.6.

У табл. 2.6 для формулювання сильних сторін діяльності та слабкостей використано аналітичні результати розрахунку техніко-економічних показників. загрози та можливості зовнішнього середовища є результатом аналізу ринку та діяльності підприємств-конкурентів, а також конкурентних позицій основних учасників ринку.

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT - аналізу ПрАТ «ЦГЗК»

	Можливості 1. Вихід на нові ринки збуту Китай, Туреччина та розширення своєї присутності на них 2. Активізація розвитку ринку у період відновлення після карантинних обмежень 3. Зміни у кон'юнктурі споживання металу 4. Зростання цін	Загрози 1.Наявність значного кола конкурентів 2. Вимоги споживачів до інноваційних рішень у технологіях збагачення 3. Політична нестабільність 4. Зростання цін енергоресурси 5. Невизначеність, пов'язана із епідеміологічною ситуацією у світі
Сильні сторони 1.Прибутковість діяльності 2. Стабільність фінансового стану 3. Наявність можливостей організаційного та виробничого розвитку 4. Перевірений менеджмент 5. Наявність стабільних зв'язків з постійними споживачами та укладання довгострокових контрактів із постачальниками 6. Низькі питомі витрати на виробництво металосировини	Поле СІМ 1. Фінансування заходів по зростанню своєї присутності на зовнішніх ринках 2.Підтримка та удосконалення маркетингової стратегії 3.Підвищення технічного рівня виробництва 5. Укладання угод із новими постачальниками ресурсів	Поле СіЗ 1. Постійне вивчення ринку та проведення аналізу діяльності конкурентів 3.Розробка інноваційної стратегії збуту 4. Виділення коштів на оновлення основних засобів 5.Пошук шляхів зниження енерговитрат
Слабкі сторони 1. Не до кінця анульовано наслідки кризи 2020 року 2. Використання застарілих основних засобів 3.Незадовільна організація інноваційної діяльності 5. Неефективне використання трудових ресурсів	Поле Сл і М. 1.Зміна системи мотивації праці 2.Наявність коштів для фінансування інновацій 3.Проведення ефективної маркетингової стратегії 4. Отримання підвищених прибутків від реалізації продукції на зовнішніх ринках	Поле Сл і З. Формування т.з. «запасу міцності» за рахунок зниження витрат, модернізації основних засобів та використання нових прийомів управління

В зазначених умовах, для підвищення ефективності управління конкурентною позицією ПрАТ «ЦГЗК» системі менеджменту підприємства слід спрямувати свої тактичні та стратегічні заходи на формування конкурентних переваг за рахунок:

- розвитку виробничої бази;
- стабілізації персоналу та зростання ефективності його використання;
- максимізації реалізації продукції на високорентабельних (зовнішніх) ринках;
- впровадження енергоощадження та досягнення задах по зниженню питомих витрат на виготовлення концентрату та окатків.

2.3 Динамічна оцінка ключових показників ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК»

Оцінка ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК» у внутрішньому середовищі функціонування буде виконана відповідно до алгоритму, запропонованого у роботі раніше та включає наступні напрями:

1). Оцінка ефективності управління активами Товариства.

Управління активами ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках відбувалося відповідно до діючих норм Законодавства України та Міжнародних стандартів фінансової звітності. Динаміка вартості активів Товариства (станом на кінець року) узагальнена у таблиці 2.7. Джерелом інформації стали дані бухгалтерської звітності – форма №1 «Баланс».

Таблиця 2.7 – Динаміка активів ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки, тис. грн.

Показник	Рік			Відх. 2019/2018 рр.		Відх. 2020/2019 рр.		Відх. 2020/2018 рр.	
	2018	2019	2020	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Активи	*15644657*	*17604784*	*17998266*	*1960127*	*12,53*	*393482*	*2,24*	*2353609*	*15,04*
Необоротні активи	6774329	9819437	9327997	3045108	44,95	-491440	-5,00	2553668	37,70
Оборотні активи	8870328	7785347	8670269	-1084981	-12,23	884922	11,37	-200059	-2,26
Необоротні активи, утримувані для продажу, або групи вибуття	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Пасиви	*15644657*	*17604784*	*17998266*	*1960127*	*12,53*	*393482*	*2,24*	*2353609*	*15,04*
Власний капітал	7977429	7242525	7268193	-734904	-9,21	25668	0,35	-709236	-8,89
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	850065	1255745	2035142	405680	47,72	779397	62,07	1185077	139,41
Поточні зобов’язання і забезпечення	6817163	9106514	8694931	2289351	33,58	-411583	-4,52	1877768	27,54
Зобов’язання, пов’язані із необоротними активами, утримувані для продажу, або групи вибуття	0	0	0	-	-	-	-	-	-

З табл. 2.6 видно, що вартість активів ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки зростає на 15,04%, що є результатом приросту вартості у 2019 році на 12,53%, та на 2,24% у 2020 році. Уповільнення приросту вартості активів Товариства є результатом дії карантинних обмежень внаслідок поширення вірусу COVID-19, та як наслідок – гальмування економічної активності цілих сфер господарювання та економічних систем.

У складіі активів комбінату найбільший темп приросту мають необоротні активи – їх вартість зростає на 37,7%, тоді як вартість оборотних активів знижується на 2,26% у досліджуваному періоді. Такі зміни є результатом дооцінювання вузькоспеціалізованих необоротних активів та введення нової техніки. Зниження вартості оборотних активів повязане із зниженням розміру готівкових коштів, а значить – є ознакою загроз для ліквідності комбінату.

У складі пасивів найбільшими темпами зростає вартість довгострокових зобов'язань – на 139,41% за три роки та вартість поточних зобов'язань – зростає на 27,54%. Зниження у складі пасивів відбувається власного капіталу – на 8,89%. Такі тенденції є негативними оскільки вони вказують на збільшення залежності підприємства від зовнішніх агентів.

Отже, дослідження вартості активів ПрАТ показало наявність загрозливих тенденцій щодо зміни окремих складових.

Для оцінювання ефективності управління активами ПрАТ «ЦГЗК» доцільно дослідити динаміку їх структури (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка структури активів ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки, %

Вид активу	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Активи			
Необоротні активи	43,30	55,78	51,83
Оборотні активи	56,70	44,22	48,17
Необоротні активи, утримувані для продажу, або групи вибуття	-	-	-
Разом	100	100	100
Пасиви			
Власний капітал	50,99	41,14	40,38
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5,43	7,13	11,31
Поточні зобов'язання і забезпечення	43,58	51,73	48,31
Зобов'язання, пов'язані із необоротними активами, утримувані для продажу, або групи вибуття	-	-	-
Разом	100	100	100

З табл. 2.8 видно, що у структурі активів до 2019 року переважали оборотні активи, частка яких становила 56,7%. З 2019 року у активах Товариства переважають необоротні активи, частка яких на кінець 2020 року становить 51,83%. Зростання частки необоротних активів є негативною ознакою та вказує на зниження маневреності капіталу компанії та зростання залежності від зовнішніх джерел. Аналогічні тенденції підтверджуються і змінами у структурі пасивів: зростає із 5,43% до 11,31% частка довгострокових зобов'язань, частка поточних зобов'язань зростає із 43,58% до 48,31%, а частка власного капіталу скорочується із 50,99% у 2018 році до 40,385 у 2020 році.

Отже, дослідження динаміки структури активів ПрАТ «ЦГЗК» показало на погіршення структури активів та наявність кризових зрушень.

Динаміка показників ефективності використання активів ПрАТ «ЦГЗК» наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ефективності управління активами ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 / 2018 рр.,+-
Коефіцієнт оборотності активів	0,725	0,686	0,691	-0,034
Тривалість одного обороту активів, дні	497	525	521	24
Рентабельність активів, %	14,41	9,09	8,19	-6,22

З табл. 2.9 видно, що оборотність активів ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки є <1, знижується із 0,725 до 0,691, тобто на 0,034 пункти. Як наслідок, зростає тривалість одного обороту – із 497 днів до 521 дня, тобто вона становить більше 1 року. Такі зміни вказують на зниження маневреності активів Товариства та є кризовими сигналами.

Рентабельність активів Товариства теж має негативну тенденцію зміни: знижується із 14,41% у 2018 році до 8,91% у 2020 році, тобто на 6,22%. Це вказує, що активи на 6,22% генерують у 2020 році менше прибутку.

Таким чином, управління активами компанії можна визнати як ефективне, оскільки вартість активів зростає, використання активів є рентабельним. Проте, у управлінні активами помітні негативні зрушення, такі як погіршення структури активів, зростання тривалості їх обороту та зниження показника рентабельності активів.

2). Оцінка ефективності управління ресурсами компанії.

У своїй діяльності ПрАТ «ЦГЗК» використовує ключові ресурси для забезпечення результативності: трудові ресурси (персонал), капітал (основні засоби), матеріальні ресурси. Саме ефективність використання даних ресурсів у 2018-2020 роках узагальнена у табл. 2.10.

Аналізуючи табл. 2.10 слід зазначити, що показники ефективності управління персоналом в умовах ПрАТ «ЦГЗК» демонструють за 2018-2020 роки тенденцію до зростання продуктивності праці робітників на 13,9%, що є позитивною тенденцією та ще раз підтверджує висновки про ефективне використання робітників, які було здійснено при аналізі додатку З. Проте, коефіцієнт рентабельності коштів на оплату праці Товариства, хоч і є додатнім, але демонструє тенденцію до зниження його рівня із 267,32 до 132,11%, що теж доводить раніше здійснені висновки про доцільність удосконалення системи мотивації праці та приведення її темпів змін до відповідності із зміною показників продуктивності праці.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ефективності управління ресурсами ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 / 2018 рр.,+-
Продуктивність праці, грн/грн	2428,01	2630,80	2765,41	13,90
Рентабельність витрат на оплату праці, %	267,32	150,63	132,11	-135,21
Коефіцієнт плинності персоналу, %	9,6	5,74	4,2	-5,40
Фондовіддача, грн/грн	2,16	1,81	1,55	-28,52
Фондомісткість, грн/грн	0,46	0,55	0,65	39,89
Рентабельність основних засобів, %	42,99	23,95	18,31	-24,68
Матеріаломісткість, грн/грн	0,35	0,26	0,24	-31,37
Матеріаловіддача, грн/грн	2,88	3,88	4,20	45,71
Рентабельність матеріальних витрат, %	57,30	51,39	49,74	-7,56

Позитивним є зниження коефіцієнту плинності персоналу на 5,4%, що вказує на стабільність персоналу та ефективну кадрову політику.

Взагалі, ефективність управління персоналом Товариства є достатньою, особливої управлінської уваги потребують питання забезпечення ефективної мотивації праці та приведення діючих форм та систем оплати праці до її результатів.

Оцінка ефективності управління капіталом (основними засобами) ПрАТ «ЦГЗК» характеризується зниженням фондовіддачі за 2018-2020 роки на 28,52%, як наслідок – зростанням фондомісткості на 39,89%, зниженням показника рентабельності основних засобів на 24,68%. Всі зазначені тенденції є негативними та доводять актуальність для комбінату впровадження двох напрямків управлінських дій: забезпечення завантаження виробничих потужностей та здійснення масштабного оновлення основних засобів для забезпечення їх ефективного безперебійного функціонування.

Дослідження ефективності управління матеріальними ресурсами показало, що існують позитивні тенденції зростання матеріаловіддачі на 45,71% при зниженні матеріаломісткості на 31,37%, але показник рентабельності матеріальних витрат, який за три роки знижується на 7,56% вказує, що досягнутого рівня ефективності управління матеріальними ресурсами не достатньо.

Отже, ефективність управління трудовими та матеріальними ресурсами ПрАТ «ЦГЗК» може бути визнана достатньою, тоді як ефективність управління основним капіталом (виробничими засобами) потребує заходів із її забезпечення.

3) Аналіз фінансових результатів діяльності.

ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках, як показав аналіз техніко-економічних показників (додаток З) є прибутковим підприємством, не дивлячись на всі

деструктивні процеси, пов’язані із дією карантинних заходів у досліджуваному періоді.

Для оцінки ефективності управління Товариством за фінансовими результатами діяльності перш за все доцільно проаналізувати рівень показника виконання плану з прибутку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Виконання плану прибутку ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018 р.			2019 р.			2020 р.		
	план	факт	% вик. пл.	план	факт	% вик. пл.	план	факт	% вик. пл.
Чистий прибуток	2330604,9	2254188	96,72	1643814,46	1601066	97,40	1500274,6	1473313	98,20

З табл. 2.11 видно, що у 2018-2020 роках виконання планових показників прибутку комбінату не відбувалося, що можна віднести на користь результату дії зовнішніх факторів, таких як: зміни ринкової кон’юнктури, коливання валютних курсів, запровадження локдауну і т.д. Так, у 2018 році рівень виконання показника плану чистого прибутку становив 96,72% (невиконання прибутку 3,28%), у 2019 році рівень виконання плану прибутку 97,4% (невиконання становило 2,6%), у 2020 році план виконано на 98,2% (невиконання плану становило 1,8%). Взагалі, рівень виконання плану чистого прибутку ПрАТ «ЦГЗК» за три роки зростає, але при цьому, потребує корегування підхід до визначення планових показників, тобто реалізації функції менеджменту «планування».

На наступному етапі дослідження слід проаналізувати такий показник як грошовий потік, що демонструє динаміку коштів, придатних для забезпечення простого та розширеного відтворення ресурсів комбінату (складається із показника чистого прибутку та амортизації). Динаміка чистого грошового потоку ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Динаміка чистого грошового потоку ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 / 2018 рр.,+-%
Тис. грн.				
Амортизація	1322960	1613358	2097514	58,55
Чистий прибуток	2254188	1601066	1473313	-34,64
Грошовий потік	3577148	3214424	3570827	-0,18
%				
Амортизація	36,98	50,19	58,74	58,83
Чистий прибуток	63,02	49,81	41,26	-34,53
Грошовий потік	100,00	100,00	100,00	

З табл. 2.12 видно, що за 2018-2020 роки розмір чистого грошового потоку, як результуючого показника ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК» знижується

на 0,18%, при цьому помітна тенденція зростання грошового потоку у 2020 році. У складі чистого грошового потоку складові змінюються у різних напрямках: розмір амортизації зростає на 58,55%, а розмір чистого прибутку знижується за три роки на 34,64%. Зростання амортизації є результатом приросту вартості основних засобів, а зниження прибутку – результат дії несприятливого зовнішнього середовища.

У структурі чистого грошового потоку ПрАТ «ЦГЗК» у 2018 році переважає чистий прибуток, частка якого становить 63,02%, а частка амортизації 36,98%, тобто чистий прибуток та амортизація співвідносяться як 6:4. Із 2029 року ситуація змінюється: у 2019 році грошовий потік збалансований, частка кожної складової становить приблизно 50%. У 2020 році у структурі грошового потоку компанії переважає амортизація, частка якої становить 68,74%, а чистого прибутку – лише 41,26%. Така структура грошового потоку не є оптимальною, оскільки при дотриманні цих тенденцій компанія матиме проблеми із відтворенням основного капіталу та поповненням оборотних коштів.

Отже, дослідження грошового потоку як показника ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК» демонструє необхідність посилення контролю за результативними показниками функціонування комбінату.

4) Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості.

Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості дозволяє встановити ефективність управління фінансовими активами комбінату та визначає здатність чинної системи фінансового менеджменту розрахуватися із зобов’язаннями Товариства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки

Коефіцієнт	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 / 2018 рр.,+-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,29	0,9	1	-0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,2	0,8	0,9	-0,3
Коефіцієнт автономії	0,51	0,4	0,4	-0,11
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	0,13	0,1	0,1	-0,03
Коефіцієнт довгострокових зобов’язань	0,12	0,1	0,2	0,08
Коефіцієнт поточних зобов’язань	0,89	0,9	0,8	-0,09

З табл. 2.13 видно, що коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) має тенденцію до зниження у 2018-2020 роках, але при цьому на кінець 2020 року він дорівнює нормативу (≥1) та говорить про те, що вартість поточних активів Товариства у даний період перевищувала суму поточних зобов’язань, а на кінець 2020 року сума активів дорівнювала сумі пасивів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018-2020 роки перевищував нормативне значення 0,6 , але при цьому знизився на 0,3 пункти. Взагалі, даний показник

показує, що у ПрАТ «ЦГЗК» існують платіжні можливості щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Значення коефіцієнту автономії комбінату за 2018-2020 роки знижується на 0,11 пунктів та показує, що ПрАТ «ЦГЗК» на кінець 2020 року взмозі профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів 40% своїх активів. Проте, значення коефіцієнту потрапляє до нормативу, визначеного в межах 0,4-0,6.

У 2018-2020 роках у кредитному портфелі комбінату переважають поточні зобов'язання, частка яких становить 0,8, а частка довгострокових зобов'язань 0,1. Така структура зобов'язань комбінату знаходиться в межах нормативу, проте, зростання частки довгострокових зобов'язань за три роки на 0,08 є негативною тенденцією зростання залежності комбінату від зовнішніх джерел фінансування – у 2020 році комбінатом залучено довгостроковий кредит в розмірі 9,3 млн. євро з терміном погашення до 2027 року та укладено угоди із фінансового лізингу.

Взагалі, аналіз показників за 2018-2020 роки показує, що у даному періоді підприємство є фінансово стійким та має достатньо активів для погашення своїх зобов'язань, а значить – система фінансового менеджменту ПрАТ «ЦГЗК» може бути визнана ефективною.

На завершальному етапі аналізу слід дослідити ефективність управління компанією через дослідження витрат на систему управління та рівня їх віддачі. Динаміка витрата на управління ПрАТ «ЦГЗК» наведена на рис. 2.5 та у додатку .

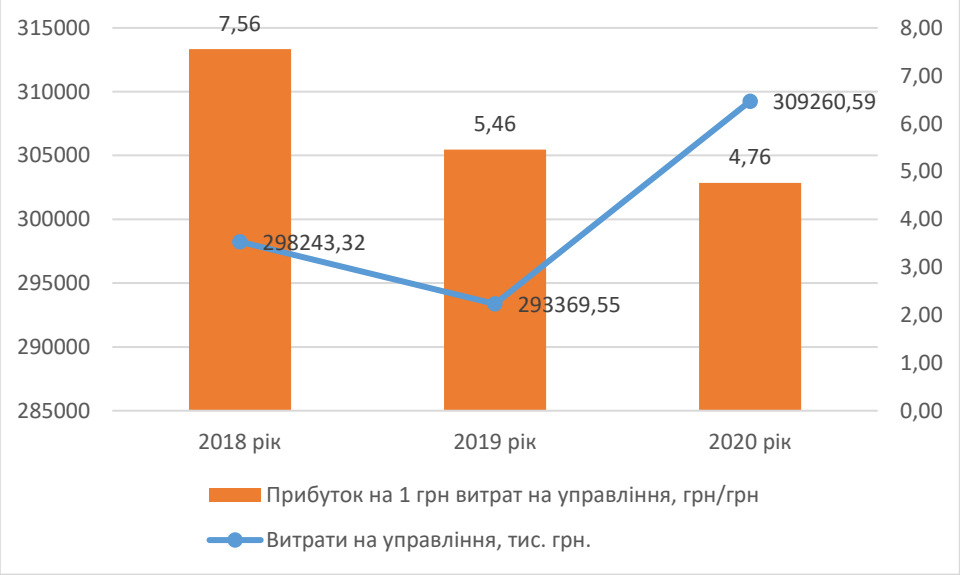


Рисунок 2.5 – Динаміка витрата на управління ПрАТ «ЦГЗК»

З рис. 2.5 та даних додатку Л можна зазначити, що за 2018-2020 роки витрати на управління ПрАТ «ЦГЗК» зростали на 3,69%, проте, зростання даних витрат не мало тенденції стабільного збільшення.

Чисельність керівників. фахівців, спеціалістів комбінату становить на кінець 2020 року 772 чол, що на 12,87% менше рівня 2018 року та є частиною оптимізації персоналу. Середній рівень заробітної плати працівників управління комбінату становить у 2020 році 22316 грн, що вище рівня 2018 року на 36,56% і є позитивною тенденцією.

Аналізуючи рівень прибутку на 1 грн витрат на управління ПрАТ «ЦГЗК» слід відзначити стабільне зниження даного показника – на 36,97%. У 2020 році 1 грн, витрачена на забезпечення управління комбінатом приносила 4,76 грн прибутку. Рівень прибутку на 1 грн. витрат на оплату праці управлінців за три роки знизився на 45,07% та на кінець 2020 року забезпечував отримання 7,13 грн чистого прибутку.

Взагалі, аналізуючи витрати на управління слід зазначити, що реалізація управлінських функцій ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках є рентабельною та забезпечує прибуткову діяльність комбінату, що підтверджується показниками ефективності управління ресурсами, показниками прибутку та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективність управління підприємством є складною категорією як у теоретичному плані дослідження, так і у практичному, оскільки вона є комплексним поняттям, наповненість якого залежить від значної кількості чинників, кожен х яких є унікальним для окремого підприємства.

У теоретичній частині кваліфікаційної роботи, під ефективність управління підприємством пропонується розуміти результативність функціонування чинної системи управління, визначену через зіставлення обсягів спожитих ресурсів (витрат) в процесі досягнення цілей із отриманими результатами діяльності.

Опрацювання методичних підходів до визначення рівня ефективності управління діяльністю підприємства в роботі узагальнено методичний підхід, зміст якого зводиться реалізації основних етапів:

Етап 1. Постановка цілей дослідження ефективності управління підприємством, визначення його ключових завдань. Цілевизначення у процесі менеджменту покликане визначити результати дослідження.

Етап 2. Оцінювання результатів діяльності підприємства за основними ключовими напрямками: виробництво, використання основних засобів, оборотних активів, персоналу. реалізація даного етапу передбачає динамічний аналіз основних техніко-економічних показників.

Етап 3. Оцінка зовнішнього середовища, конкурентних умов діяльності та стратегічної позиції підприємства на ринку. Даний етап дозволить визначитися із ефективністю стратегічного управління підприємства у зовнішньому середовищі.

Етап 4. Аналіз показників за групами:

- активи;
- ефективність управління ресурсами;
- фінансові результати діяльності;
- ліквідність та фінансова стійкість.

Етап 5. Узагальнення результатів аналізу ефективності управління, визначення сильних та слабких сторін управлінського процесу, ідентифікація існуючих резервів.

Етап 6. Розробка заходів із підвищення ефективності управління підприємством та нарощування конкурентних переваг.

Апробація розробленого теоретичного підходу до оцінювання ефективності управління підприємством відбувалася на матеріалах ПрАТ «ЦГЗК» - одного із промислових гігантів, розташованого у Дніпропетровській області.

Оцінка результатів діяльності Товариства за 2018-2020 роки дозволила визначити, що реалізація продукції комбінату відбувається на зовнішніх ринках, про що говорить частка експорту 98,77-78,19%.

Базовою стратегією розвитку ПрАТ «ЦГЗК» є стратегія зростання. При цьому стратегічною метою підприємства є випуск продукції, яка відповідає найвищим вимогам споживача, створення умов для успішного розвитку виробництва, при якому враховані інтереси всіх зацікавлених сторін, замовників, персоналу, суспільства.

Оцінка техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки показала, що вартість реалізованої продукції комбінату у даному періоді зростає на 12,08%, чисельність персоналу знижується на 3,68%, продуктивність праці зростає на 16,37%, знос основних засобів на кінець 2020 року становить 31,91%, а фондовіддача знижується на 26,97%, витрати на 1 грн. реалізованої продукції < 1, але за три роки мають тенденцію до зростання. Діяльність Товариства є прибутковою, але чистий прибуток за 2018-2020 роки знижується на 34,64%, що є ознакою дестабілізаційних процесів, притаманних всій сучасній економічній системі.

Оцінювання ефективності управління підприємством відбувалося у розрізі зовнішньої ефективності управління (конкурентоспроможності) та внутрішньої (результативності).

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» на ринку металосировини показала наступне:

- комбінат у 2018 році займає частку ринку 12,17%, а у 2020 році 11,15%. Комбінат відноситься до підприємств, які мають ринкову позицію, яка погіршується, але при цьому темпи зниження розміру ринкових часток показують, що ринкова частка підприємства знижується найменшими темпами на ринку;

- за результатами побудови конкурентної карти ринку металосировини за 2018-2020 роки, ПрАТ «ЦГЗК» є аутсайдером ринку, та відноситься до 12-ї групи підприємств, які характеризуються слабкою ринковою позицією та наявністю тенденції до її погіршення. За результатами побудови матриці видно, що найближчими конкурентами комбінату є ПрАТ «ІнГЗК» та АТ «ПівдГЗК»;

- побудована матриця конкурентного профілю підприємств на ринку металосировини показала, що ПрАТ «ЦГЗК» має слабкі позиції на ринку металосировини, хоч і не є її аутсайдером, що пов’язане із малою часткою ринку, незначними обсягами реалізації.

Отже, оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК», як одного із показників ефективності управління показала, що комбінат має не високу конкурентоспроможність, його конкурентними перевагами є витрати, прибутковість та продуктовий портфель, а недоліки пов’язані із обсягами збуту та втратою ринкових часток.

Оцінка ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК» у внутрішньому середовищі функціонування у 2028-2020 роках показала:

1) управління активами компанії можна визнати як ефективне, оскільки вартість активів зростає на 15,04%, використання активів є рентабельним

(рентабельність активів 8,91% у 2020 році). Проте, у управлінні активами помітні негативні зрушення, такі як погіршення структури активів (зростання частки необоротних активів, збільшення частки довгострокових зобов'язань), зростання тривалості їх обороту та зниження показника рентабельності активів.

2) ефективність управління трудовими та матеріальними ресурсами ПрАТ «ЦГЗК» може бути визнана достатньою (зростання продуктивності праці робітників на 13,9%, зниження коефіцієнту плинності персоналу на 5,4%, зростання матеріаловіддачі на 45,71%), тоді як ефективність управління основним капіталом (виробничими засобами) потребує заходів із її забезпечення (зниженням фондовіддачі за 2018-2020 роки на 28,52% та зниження показника рентабельності основних засобів на 24,68%);

3) аналіз фінансових результатів діяльності комбінату показав, що діяльність ПрАТ «ЦГЗК» у 2018-2020 роках є прибутковою, проте, рівень виконання плану прибутку становить 96-98%, розмір чистого грошового потоку, як результуючого показника ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК» знижується на 0,18%, а у його структурі переважає із 2019 року амортизація;

4) аналіз фінансових показників ефективності управління показав, що комбінат у 2018-2020 році є ліквідним та платоспроможним, підприємство взмозі профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів 40% своїх активів;

5) аналіз витрат на управління показує їх зростання за три роки на 3,69%, хоч слід відзначити відсутність стабільного приросту даних витрат. На комбінаті скорочується чисельність персоналу, зайнятого реалізацією функцій управління (на 12,87%), при зростанні коштів на оплату праці даної категорії персоналу на 36,56%. Також варто відзначити стабільне зниження генерації прибутку коштами на забезпечення управління ПрАТ «ЦГЗК».

Таким чином, визначено, що для підвищення ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК» слід впровадити сукупність заходів, спрямованих на:

- зростання збуту та ринкової частки, що забезпечить не тільки збільшення розміру чистого прибутку, як результуючого показника ефективності управління, але й призведе до зростання обсягів присутності на ринку та підвищення конкурентоспроможності. Зростання збуту варто віднести до перспективних цілей, оскільки в умовах економічної кризи, викликаної COVID-епідемією, ринок металосировини перебуває на стадії відновлення діяльності на докризові темпи;
- оновлення виробничої бази та забезпечення ефективного використання капіталу (основних виробничих засобів комбінату);
- оптимізацію структури капіталу;
- зниження витрат на реалізацію управлінських функцій та забезпечення рентабельності використання управлінської праці.

Реалізація зазначених заходів для удосконалення ефективності управління ПрАТ

«ЦГЗК» має базуватися на дотриманні наступних принципів управління, виокремлення яких обумовлено тим, що на сучасному етапі діяльності (застарівання виробничої бази, ускладнення умов видобутку корисних копалин та потреба у перегляді виробничих потужностей, загальноекономічна криза, запровадження локдаунів та призупинення роботи транспортних вузлів (порти, залізниці тощо) внаслідок епідеміологічної ситуації) для комбінату актуальним є впровадження організаційно-управлінських, а не капіталомістких заходів для забезпечення ефективності управління. До принципів управління ефективністю діяльності ПрАТ «ЦГЗК» слід віднести:

- постійний моніторинг результатів роботи ПрАТ «ЦГЗК», порівняння показників результативності із середньогалузевими тенденціями;
- забезпечення безупинного вимірювання ефективності управління діяльністю Товариства з метою вчасного виявлення «проблемних зон» та впровадження коригуючого впливу системи менеджменту. Слід відзначити, що вимірювання ефективності управлінської діяльності має охоплювати як внутрішні чинники, так і зовнішнє середовище, а передусім – конкурентні позиції комбінату;
- впровадження управлінських дій для забезпечення ефективності управління в межах системи організації яка є самоорганізовуючимся утворенням;

З урахування зазначених принципів, обмеженості фінансових ресурсів комбінату, для удосконалення ефективності управління діяльністю ПрАТ «ЦГЗК» в роботі запропоновано наступні заходи:

1. Для забезпечення ефективного управління діяльністю та активами ПрАТ «ЦГЗК» пропонується створити в межах економічної служби Товариства групу стратегічного аналізу та управління активами. Метою існування даного організаційного утворення буде розробка стратегічного плану управління активами, використовуючи методики прогнозування. Необхідність даного заходу пов’язана із тим, що комбінат не отримує планового рівня прибутку у 2018-2019 році (табл. 2.11).

До функціональних обов’язків даного підрозділу буде відноситись: аналіз зовнішнього середовища, в т.ч. і фінансової інфраструктури ринку (банків, консалтингових груп, бірж тощо), дослідження змін у обсягах виробництва та реалізації, а також у активах конкурентів, формування звіту щодо конкурентоспроможності підприємства, розробка заходів по забезпеченню ефективного управління активами.

Планується, що створення такої групи не потребуватиме додаткових витрат ресурсів, оскільки до його складу будуть входить діючі працівники економічних служб. Для реалізації даного заходу пропонується також придбання спеціалізованого програмного продукту (120 тис. грн.), який дозволить виконувати прогнозування показників діяльності за трьома сценаріями – нейтральним, оптимістичним та песимістичним. Саме такий сценарний підхід до

прогнозування дозволить забезпечити більший рівень обґрунтування прийняття управлінських рішень, а значить – призведе до підвищення рівня виконання плану чистого прибутку (прийнято на рівні 0,05%).

2. Для покращення управління активами ПрАТ «ЦГЗК» та забезпечення необхідної їх кількості для обслуговування обороту компанії та дотримання ліквідності на підприємстві пропонується впровадження суто управлінських заходів - продажу нерентабельних запасів товарно-матеріальних цінностей та вивільнення так званих «заморожених коштів» - дебіторської заборгованості, термін сплати якої минув (простроченої заборгованості). Такий захід стає можливим при зміні підходів до визнання активів тими, що підлягають віднесення до безнадійних. Аналогічні заходи активно використовувалися такими комбінатами як ПрАТ «ІнГЗК», ПАТ «АМКР Кривий Ріг», ПАТ «Азовсталь» і т.ін., та забезпечили ними досягнення показників ліквідності активів. Реалізація даного заходу буде мати наступний корисний ефект: по-перше, буде знижено дефіцит оборотного капіталу, а по-друге, знижено частку неліквідних оборотних активів – запасів, термін використання яких збігає, чи завершено у поточному році.

3. Одним із перспективних напрямків забезпечення ефективності управління підприємством є зростання ефективності використання персоналу, причому як промислово-виробничого (зайнятого безпосередньо випуском готової продукції та допоміжними і обслуговуючими операціями), так і управлінського (занятого реалізацією основних ключових функцій менеджменту на підприємстві). На користь необхідності впровадження даного заходу вказує також випереджання темпів приросту заробітної плати персоналу комбінату над темпами приросту продуктивності праці (доведено у додатку З).

Для забезпечення ефективності використання персоналу слід спрямувати наступні заходи:

- розробка плану професійного розвитку, перепідготовки та підвищення кваліфікації всіх груп персоналу. Сьогодні на комбінаті функціонує Корпоративний Університет та програма розвитку персоналу. У 2020 році підвищення кваліфікації пройшли 2770 працівників, які опановували нові професії та отримували підвищення кваліфікації, в т.ч. з охорони та безпеки праці. Витрати на підвищення кваліфікації становили у 2020 році 2641 тис. грн. Комбінату для удосконалення процесів управління пропонується розробка плану підвищення кваліфікації для системи менеджменту – в рамках 3 років, для інших працівників – 5 років (підвищення кваліфікації за основною професією, інструктажі з охорони, безпеки та гігієни праці мають проводитися частіше);

- започаткування практики ведення кадрового резерву на управлінські посади та ключові посади у виробництві серед випускників ВНЗ III – IV рівнів акредитації (наприклад, серед випускників провідних ВНЗ міста Кривого Рогу). Даний захід дозволить не тільки забезпечити ефективність управління комбінатом, але й призведе до забезпечення високого рівня сучасного

менеджменту комбінату та використання останніх досягнень науки у процесах управління ефективністю діяльності компанії.

- удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства має включати ефективне оцінювання управлінської праці та оцінювання використання персоналу підприємства. Так, для забезпечення ефективної реалізації функцій координації та контролю за діяльністю персоналу пропонується розширити коло оціночних показників використання персоналу підприємства такими показниками як: економія (перевитрати) фонду оплати праці персоналу, зарплатомісткість, зарплатовіддача, рентабельність персоналу у т.д. Окремо пропонується впровадити показники для оцінювання праці адміністративно-управлінського персоналу, такі як рентабельність витрат на управління, рентабельність витрат на оплату праці управлінського персоналу і т.д. Такі зміни у аналітичних показниках дозволять полегшити процес пошуку резервів оптимізації витрат на управління та резервів покращення використання персоналу комбінату.

Розрахунки економічних ефектів, отриманих від запропонованих заходів наведені у додатку М.

Узагальнення розробленої програми заходів з удосконалення управління ефективністю діяльності ПрАТ «ЦГЗК» наведене у додатку Н, з даних якого видно, що впровадження розроблених заходів дозволить окрім організаційно-управлінської ефективності, отримати додатковий прибуток у розмірі 1003 тис. грн, або на рівні 1% від розміру чистого прибутку ПрАТ «ЦГЗК» у 2020 році.

Отже, запропоновані заходи є ефективними, а їх застосування у сукупності із іншими розробленими напрямками управлінського впливу забезпечить зростання ефективності управління діяльністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник ,. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2015. 432 С.

2. Економіка підприємства [Текст] : конспект лекцій / Л.Г. Мельник, О.І. Карінцева. Суми : Університетська книга, 2003. 412 с.

3. Вігуржинська С.Ю. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / Вігуржинська С. Ю., Басюркіна Н. Й., Свистун Т. В.; [за ред. С. Ю. Вігуржинської]. Одеса : Гуляєва В. М. [вид.], 2018. 115 с.

4. Череп А. В., Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія. Ефективна економіка. 2013. - № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_26 (дата звернення 12.03.2021).

5. Мочерний С.В., Устенко О.А. Основи підприємницької діяльності: Навч. посібник. К.: Видавничий центр «Академія», 2005. 280 с.

6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.

7. Бондарь Н. Н. Экономика предприятия : Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. К. : МАУП, 2007. 432 с.

8. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. 5-те вид.. К.: Видавництво: «ЗНАННЯ», 2008. 219 с.

9. Гончарок С.М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / За ред. проф. С. М. Гончарова. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

10. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

11. Armstrong M., Baron A. Managing Performance: Performance Management in Action. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. –192 p.

12. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2 (40). С. 105-109.

13. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*, 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.

14. Коваленко М. В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. - № 4. С. 120-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17 (дата звернення 13.03.2021).

15. Краснoруцький О.О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 24-30.

16. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. –

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126 (дата звернення: 05.05.2021).

17. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031 (дата звернення: 05.05.2021).

18. Квятковська Л. А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 50. С. 67-75.

19. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. Москва : ВСІ, 1994. 268 с.

20. Еремина Г. А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2015. №5. Том 7. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/ 126EVN515.pdf (дата звернення: 05.05.2021).

21. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.

22. Трегубов О. С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 281-287.

23. Матвійчук Ю. В., Величко Л.А. Резерви підвищення ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_matvijchyk.htm (дата звернення: 05.05.2021).

24. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учеб. Мінск. :НИЦ ИНФРА-М, 2011. 649 с.

25. Олійник Т.О., Коротунова О. В., Вечерко О. М. Проблеми пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства // Проблематика та сучасні тенденції впливу податкової реформи на зміни фінансово-кредитних відносин:монографія/за ред.С.В.Шарової; М-во освіти і науки України; Запор.нац.техн.ун-т. Запоріжжя:Статус, 2018 С. 149-158.

26. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p.

27. Друкер П. Єфективное управление / пер с англ. М. Котельникової. – М.: Изд-во «Астрель», 2006. 284 с.

28. Высочина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Культура народов Причерноморья. 2009. № 161. С. 86-89.

29. Бланк И. А. Управление прибылью. К.: Ника-Центр, 2002. 752 с.

30. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі актикризового управління. *Тернопільський національний економічний університет.* 2016. С. 139-145.

31. Пілецька С. Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100-106.

32. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-19.

33. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. … канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)». Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.

34. Сайт компанії ПрАТ «ЦГЗК» URL: https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info (дата звернення 05.05.2021).

35. Сайт компанії МЕТІНВЕСТ. URL: https://cgok.metinvestholding.com/ua(дата звернення 05.05.2021).

36. Гірничо-збагачувальні комбінати. URL: https://energosteel.com/uk/girnicho-zbagachuvalni-kombinati/ (дата звернення 05.05.2021).

37. Економічний огляд металургійної галузі УкраїниURL: https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metalurhijnoi-haluzi-ukrainy/ | РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах (дата звернення 11.05.2021).

38. Сайт АТ «Південний ГЗК». URL: http://www.ugok.com.ua/ua/ (дата звернення 11.05.2021).

39. Сайт ПрАТ «Інгулецький ГЗК». URL: https://ingok.metinvestholding.com/ua (дата звернення 11.05.2021).

40. Сайт ПрАТ «Північний ГЗК». URL: https://sevgok.metinvestholding.com/ua (дата звернення 11.05.2021).

41. Сайт ПрАТ «Полтавський ГЗК». URL: https://www.ferrexpo.ua/ (дата звернення 11.05.2021).

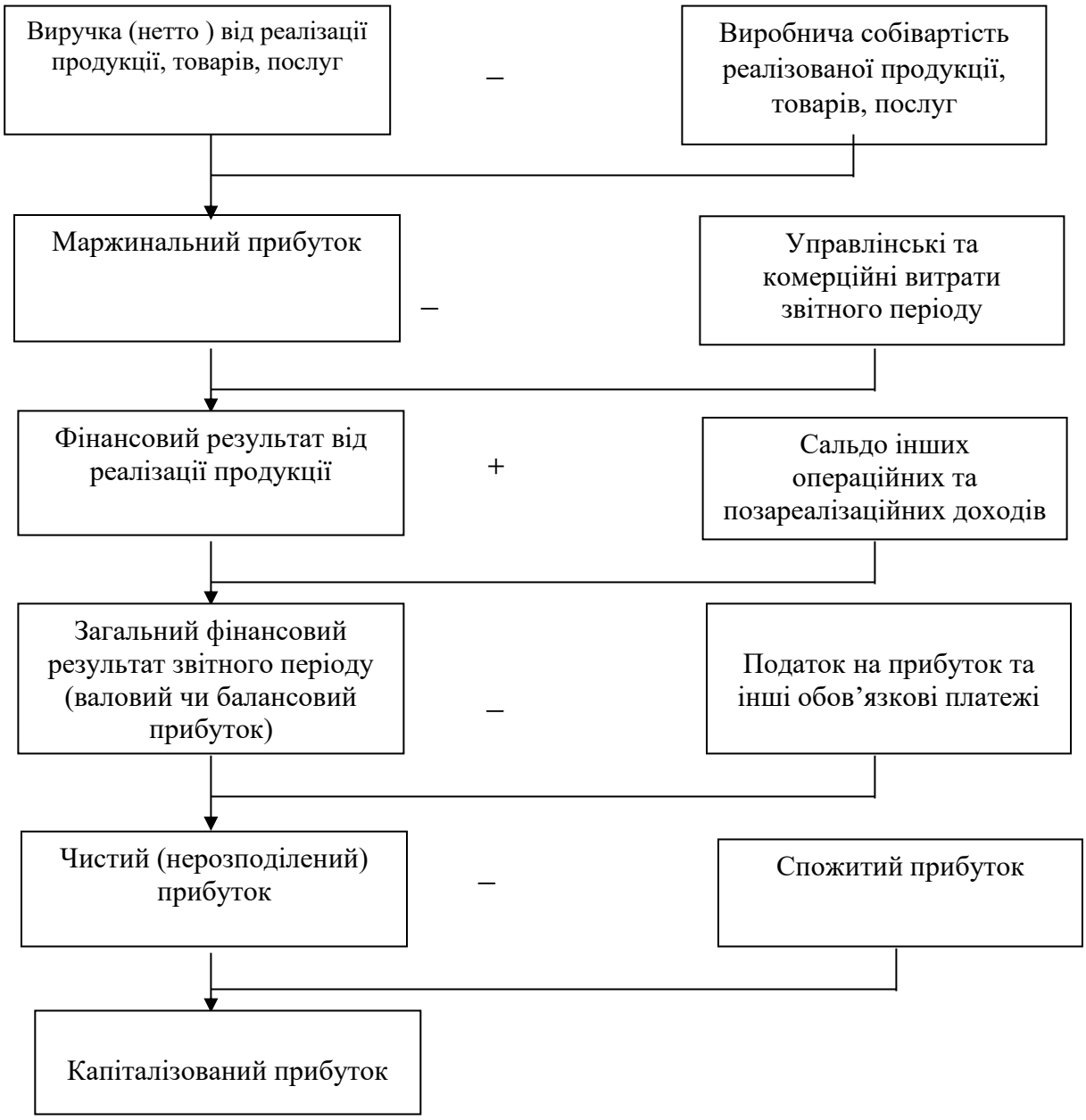
ДОДАТОК А

Методи оцінки ефективності управління підприємством [31]

Назва методу	Характеристика методу
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних з яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управлінням в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Економікоматематичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників

Додаток Б

Структурно – логічна модель формування показників прибутку [24]



Додаток В

Класифікація показників прибутковості (рентабельності) підприємства, які використовуються в ході аналіху ефективності управління [4; 29]

Основні класи показників прибутковості підприємств	Фінансові коефіцієнти прибутковості
1. Показник рентабельності, розрахований на підставі прибутку (доходу)	1.1 .Коефіцієнт обмеженого рівня валового прибутку 1.2.Коефіцієнт обмеженого рівня прибутку від основної (операційної) діяльності 1.3.Коефіцієнт обмеженого рівня прибутку всієї діяльності підприємства 1.4.Коефіцієнт обмеженого рівня чистого прибутку 1.5.Коефіцієнт критичної рентабельності
2. Показник рентабельності, розрахований в зв'язку з використанням виробничих активів	2.1.Коефіцієнт віддачі на всю суму виробничих активів 2.2.Коефіцієнт віддачі на інвестований капітал 2.3.Коефіцієнт віддачі на акціонерний капітал
3. Показник рентабельності, розрахований на підставі потоків власних грошових коштів	3.1.Коефіцієнт рентабельності відбору 3.2.Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу 3.3.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу 3.4.Коефіцієнт обслуговування боргу

Додаток Г
Методика визначенн показників фінансової стійкості в ході оцінювання ефективності управління підприємством [29]

З цією метою розраховуються наступні показники:

1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії):

$$КФН = \frac{Власний\ капітал}{Загальна\ валюта\ нетто-балансу}. \quad (Г.1)$$

Він показує, яка частина активів підприємства сформована за рахунок власних і прирівняних до них джерел коштів.

2. Частка чистих активів в загальній валюті балансу:

$$ЧЧА = \frac{Чисті\ активи\ підприємства}{Загальна\ валюта\ нетто-балансу} \quad (Г.2)$$

3. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу - показує, яку частину активів підприємства сформовано за рахунок залучених коштів довгострокового та короткострокового характеру:

$$КЗК = \frac{Позикові\ кошти}{Загальна\ валюта\ нетто-балансу} \quad (Г.3)$$

4. Коефіцієнт фінансової залежності:

$$КФЗ = \frac{Загальна\ валюта\ нетто-балансу}{Власний\ капітал\ підприємства} \quad (Г.4)$$

Це обернений показник до коефіцієнта фінансової незалежності. Він показує, яка сума активів припадає на гривню власних коштів. Якщо його величина дорівнює 1, то це означає, що всі активи підприємства сформовані тільки за рахунок власного капіталу.

5. Коефіцієнт поточної заборгованості:

$$КПЗ = \frac{Короткострокові\ зобов'язання}{Загальна\ валюта\cdots нетто-балансу} \quad (Г.5)$$

Показує, яку частину активів сформовано за рахунок позикових ресурсів короткострокового характеру.

6. Коефіцієнт стійкого фінансування:

$$K_{сф} = \frac{Власний\ капітал + Довгострокові\ зобовязання}{Загальна\ валюта\ нетто-балансу} \quad (Г.6)$$

Характеризує, яку частину активів балансу сформовано за рахунок стійких джерел. Якщо підприємство не бере довгострокових кредитів і позик, то величина $K_{сф}$ буде збігатися з величиною коефіцієнта фінансової незалежності.

У свою чергу, для характеристики структури довгострокових джерел фінансування розраховують і аналізують такі показники.

7. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел:

$$К_{НКДж} = \frac{Власний\ капітал}{Власний\ \ капітал + Довгострокові\ зобовязання} \quad (Г.7)$$

8. Коефіцієнт фінансової залежності капіталізованих джерел:

$$К_{ЗКДж} = \frac{Довгострокові\ зобовязання}{Власний\ \ капітал + Довгострокові\ \ зобовязання} \quad (Г.8)$$

Підвищення рівня цього показника, з одного боку, свідчить про посилення залежності від зовнішніх кредиторів, а з іншого — про ступінь фінансової надійності підприємства і довіри до нього з боку банків і населення.

9. Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (коефіцієнт платоспроможності):

$$К_{покр.} = \frac{Власний\ капітал}{Залучений\ \ капітал} \quad (Г.9)$$

10. Коефіцієнт фінансового левериджу, або коефіцієнт фінансового ризику – відношення залученого капіталу до власного:

$$К_{фл} = \frac{Залучений\ капітал}{Власний\ капітал}, \quad (Г.10)$$

Цей коефіцієнт вважається одним з основних індикаторів фінансової стійкості. Чим вище його значення, тим вищий ризик вкладення капіталу в це підприємство **[29]**.

Додаток Д

Методичны основи застосування інструментів оцінювання ефективності управління підприємством в умовах стратегічного конкурентного середовища

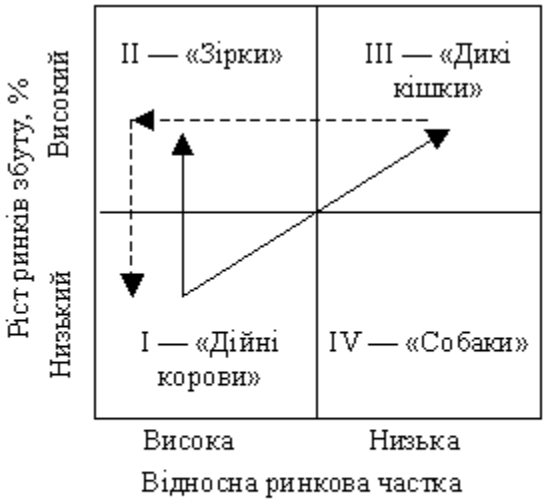


Рис. 3.11. Матриця БКГ: — можливі інвестиції;
- - - - — можливі зміни статусу СЗГ

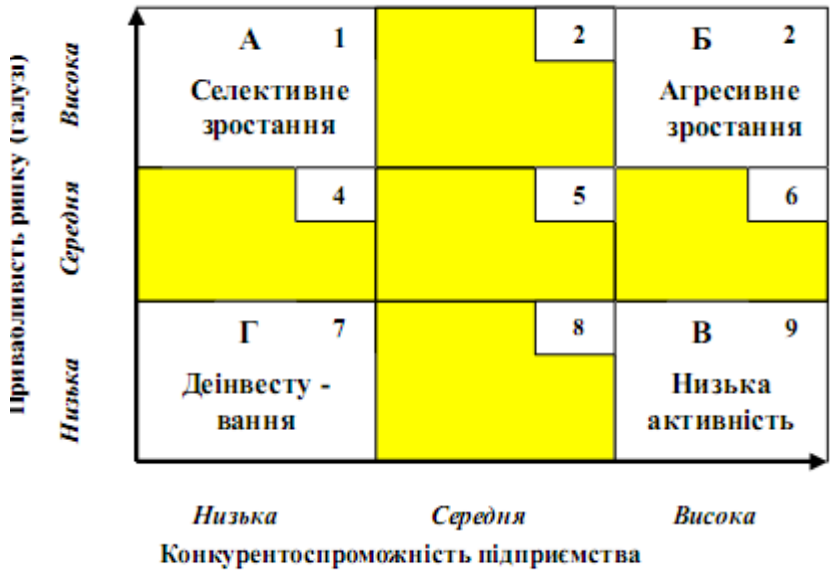


Рисунок Д.2 - Матриця Мак-Кінсі „привабливість-конкурентоспроможність” [27]

Продовження додатку Д

Таблиця Д.1 - **Матриця конкурентного профілю**

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	Підприємство "А"		Підприємство "Б"		Підприємство "В"	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1	2	3	4 (2х3)	5	6 (2х5)	7	8 (2х7)
Частка ринку							
Можливість цінового маневрування							
Фінансові можливості підприємства							
Усього							

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок Д.3 - Матриця SWOT-аналізу [10]

Додаток З
Основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Відх. 2019/2018 рр.		Відх. 2020/2019 рр.		Відх. 2020/2018 рр.	
	2018	2019	2020	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Товарна продукція, тис. т	4254	4279	4768	25	0,59	489	11,43	514	12,08
Вартість реалізованої продукції, тис. грн	11338790	12083280	12438797	744490	6,57	355517	2,94	1100007	9,70
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5242980,5	6683761	8046197	1440780,5	27,48	1362436	20,38	2803217	53,47
Знос, %	27,90	8,23	31,91	-19,67	х	23,68	х	4,01	х
Фондовіддача, кг/грн	0,81	0,64	0,59	-0,17	-21,10	-0,05	-7,44	-0,22	-26,97
Середньоспискова чисельність ПВП, чол.	4670	4593	4498	-77	-1,65	-95	-2,07	-172	-3,68
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	843267,5	1062917,6	1115235,9	219650,07	26,05	52318,35	4,92	271968,4	32,25
Середньомісячна заробітна плата, грн.	15047,6	19285,1	20661,7	4237,5	28,16	1376,6	7,14	5614,1	37,31
Продуктивність праці персоналу, тис. т/чол.	0,91	0,93	1,06	0,02	2,27	0,13	13,78	0,15	16,37
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6802916	7957950	8348892	1155034	16,98	390942	4,91	1545976	22,73
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,60	0,66	0,67	0,06	9,77	0,01	1,91	0,07	11,87
Чистий прибуток, тис. грн.	2254188	1601066	1473313	-653122	-28,97	-127753	-7,98	-780875	-34,64

Додаток К
Обсяги реалізації продукції підприємств-конкурентів на ринку металосировини у 2018-2020 роках, тис. грн

Підприємство-конкурент	2018 р.	2019 р.	2020 р.
ПрАТ "ЦГЗК"	11338790	12083280	12438797
ПрАТ "ІнГЗК"	18706815	20100019	19165910
АТ "ПівдГЗК"	14605309	19965656	21166493
ПрАТ "ПівнГЗК"	26102600	28472960	24063793
ПрАТ "ПолтГЗК"	22448916	25674866	34697239
Разом	93202430	106296781	111532232

Додаток Л
Динаміка витрат на управління ПрАТ «ЦГЗК» за 2018-2020 роки

Показник	Рік			Відх. 2019/2018 рр.		Відх. 2020/2019 рр.		Відх. 2020/2018 рр.	
	2018	2019	2020	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Витрати на управління, тис. грн.	298243,32	293369,55	309260,59	-4873,77	-1,63	15891,04	5,42	11017,27	3,69
Чисельність керівників, фахівців, спеціалістів, чол.	886	854	772	-32,00	-3,61	-82,00	-9,60	-114,00	-12,87
Середньомісячна заробітна плата, грн	16342	21045	22316	4703,00	28,78	1271,00	6,04	5974,00	36,56
ФОП, тис. грн	173748,14	215669,16	206735,42	41921,02	24,13	-8933,74	-4,14	32987,28	18,99
Прибуток на 1 грн витрат на управління, грн	7,56	5,46	4,76	-2,10	-27,79	-0,69	-12,71	-2,79	-36,97
Прибуток на 1 грн ФОП управлінців, грн	12,97	7,42	7,13	-5,55	-42,78	-0,30	-4,00	-5,85	-45,07