

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Попова О.Ю.

“___” _____ 2022 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

на тему «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ»

Виконала: студентка 2-го курсу, групи МБАзм-20
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Токарева О.Є.

(підпис)

Керівник завідувач кафедри УФЕБ,
д.е.н., професор Попова О.Ю.

(підпис)

Рецензент: д.е.н., проф., проф. каф. ЕПР
Далевська Н.М.

(підпис)

Нормо-контролер

доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Василичина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент _____

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Управління і фінансово-економічної безпеки»
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
_____/Попова О.Ю.

“ ____ ” _____ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ ТРВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Токарева Ольга Євгенівна

1. Тема роботи «Забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників», керівник роботи завідувач кафедри, д.е.н., професор Попова О.Ю затверджені наказом по університету від „11” лютого _____ 2022 р. №_78_____
2. Строк подання студентом роботи 10.05.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти та законодавство України щодо регулювання діяльності найманих працівників, фінансова звітність підприємства, офіційні статистичні дані України та областей щодо стану та динаміки руху окремих працівників підприємств та установ України
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки
 - 1) теоретичні засади організації управлінської діяльності інженерно-технічних працівників;
 - 2) аналіз стану та перспектив руху інженерно-технічних працівників підприємств України;
 - 3) рекомендації із забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників.
5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Зав. каф. УФЕБ Попова О.Ю.		
2	Зав. каф. УФЕБ Попова О.Ю.		
3	Зав. каф. УФЕБ Попова О.Ю.		
Висновки	Зав. каф. УФЕБ Попова О.Ю.		
Нормо-контроль	Доц. каф. УФЕБ Василюшина Л.М.		

7. Дата видачі завдання ____ 11.02.2022 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників	01 березня 2022	
2	Характеристика підприємства та оцінка його фінансового стану та господарської діяльності	01 квітня 2022	
3	Рекомендації щодо забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників	01 травня 2022	
4	Висновки за роботою, вступ	05 травня 2022	
5	Оформлення роботи	10 травня 2022	

Студент _____ О.Є. Токарева
(підпис)

Керівник роботи _____ зав. каф. УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Токарева О.Є. Забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». - ДонНТУ, Луцьк, 2022.

У випускній кваліфікаційній роботі магістра удосконалено теоретичні засади, розвинуто методичні аспекти та запропоновано рекомендації щодо уточнення інструментів реалізації механізму фінансування військової частини. Для досягнення мети даної роботи сформовано та отримано вирішення таких завдань кваліфікаційної роботи: поглиблено сутнісне наповнення управлінської діяльності; визначено особливості переходу технічних працівників до категорії управлінського персоналу; визначено Зміст та співвідношення понять «ефективність» та «результативність» управлінської діяльності інженерно-технічних працівників; охарактеризовано фінансово-економічні характеристики діяльності суб'єкта господарювання; проведено опитування та проаналізованого його результати відносно оцінювання ефективності діяльності інженерно-технічних працівників; надано рекомендації з удосконалення тайм-менеджменту для підвищення ефективності діяльності інженерно-технічних працівників.

Ключові слова: тайм-менеджмент, управління, аналітика, інженерно-технічні працівники, ефективність, результативність

ANNOTATION

Tokareva O.E. Ensuring the effectiveness of management activities of engineers and technicians/ Graduation thesis for a master's degree in specialty 073 "Management". - DonNTU, Lutsk, 2022.

In the master's final qualification work the theoretical bases are improved, methodical aspects are developed and recommendations on specification of tools of realization of the mechanism of financing of military unit are offered. To achieve the goal of this work, the solution of the following tasks of qualification work was formed and obtained: the essential content of managerial activity was deepened; the peculiarities of the transition of technical workers to the category of managerial staff are determined; the content and ratio of the concepts of "efficiency" and "effectiveness" of management activities of engineers and technicians; financial and economic characteristics of the business entity are characterized; conducted a survey and analyzed its results regarding the evaluation of the effectiveness of engineering and technical staff; recommendations for improving time management to increase the efficiency of engineering and technical staff.

Keywords: time management, management, analytics, engineering and technical staff, efficiency, effectiveness

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	9
1.1 Сутність управлінської діяльності.....	9
1.2 Особливості переходу технічних працівників до категорії управлінського персоналу	17
1.3 Зміст та співвідношення понять «ефективність» та «результативність» управлінської діяльності інженерно- технічних працівників	24
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	28
2.1 Методи проведення аналізу платоспроможності, кредитоспроможності, ліквідності балансу компанії.....	28
2.2 Оцінка платоспроможності, кредитоспроможності, ліквідності бухгалтерського балансу підприємства	35
2.3 Аналіз показників фінансових результатів досліджуваного підприємства	42
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	52
3.1 Використання технології тайм-менеджменту в організації діяльності інженерно-технічних працівників.....	52
3.2 Використання експертних методів оцінювання ефективності діяльності інженерно-технічних працівників.....	60
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
Додаток А. Заява.....	72
Додаток Б. Перелік зауважень нормо-контролера.....	73
Додаток В. Баланс.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. в сучасному світі більшість управлінських процесів розгортається через передачу певним чином організованої та структурованої текстової інформації. Перехід інженерно-технічних працівників до категорії управлінського персоналу, прискорення процесів управління персоналом, вимога постійного та швидкого контролю якості та управління підприємствами призводить до формування нових інструментів менеджменту у безперервному режимі. Таким чином, забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників здійснюється в безперервній комунікативній взаємодії, де кожен елемент пов'язаний з різними іншими видами комунікацій. На комунікативному рівні контроль управлінської діяльності інженерно-технічних працівників необхідний на всіх етапах організації та роботи для постійного підтримання комунікативного контакту з підлеглими. Це необхідно для формування розуміння та оптимізації існуючих інструментів забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників на кожному рівні організації, забезпечення їх актуалізації в реальному часі в системах організації та управління виробництвом. На практиці це досягається шляхом складного процесу постійного моніторингу, діагностики, поширення практики використання технології тайм-менеджменту в організації діяльності інженерно-технічних працівників та регулювання ходу роботи з урахуванням обраної моделі управління. Чим більша організація, тим складнішим і неодноріднішим є процес оцінювання та підвищення ефективності діяльності інженерно-технічних працівників.

Це демонструє важливість розвинення теоретичного базису, техніки аналітичного оцінювання та методичного забезпечення, розробки результативних методик забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників в системі менеджменту на підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Мета представленої кваліфікаційної роботи магістра полягає в розвиненні теоретичного базису, техніки аналітичного оцінювання та методичного забезпечення, розробці результативних методик забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників в системі менеджменту на підприємстві.

Для досягнення мети дослідження сформовано і реалізовано ряд задач:
 уточнено контекстне наповнення сутності управлінської діяльності;
 висвітлено особливості переходу технічних працівників до категорії управлінського персоналу;

досліджено зміст та співвідношення понять «ефективність» та «результативність» управлінської діяльності інженерно-технічних працівників;

подано характеристику підприємства та зроблено оцінку його фінансового стану та господарської діяльності;

удосконалено положення щодо забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників, зокрема:

щодо використання технології тайм-менеджменту в організації діяльності інженерно-технічних працівників;

щодо використання експертних методів оцінювання ефективності діяльності інженерно-технічних працівників.

Об'єкт дослідження -- є процеси реалізації управлінської діяльності інженерно-технічних працівників в системі менеджменту підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників в системі менеджменту підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у випускній кваліфікаційній роботі завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи наукового дослідження: систематизація, конкретизація, узагальнення, абстрагування – для контекстного наповнення сутності управлінської

діяльності на підприємстві, групування – при висвітленні особливостей переходу технічних працівників до категорії управлінського персоналу; економіко-статистичні та методи експертного оцінювання – для оцінки фінансового стану та господарської діяльності, а також у частині оцінювання ефективності діяльності інженерно-технічних працівників; графічні – для висвітлення спрямованості і закономірностей формування висновків щодо ефективності діяльності інженерно-технічних працівників; наукова абстракція – при виявленні заходів щодо напрямів використання технології тайм-менеджменту в організації діяльності інженерно-технічних працівників.

Науковий результат полягає у розробці і науковому обґрунтуванні пріоритетних мейнстримів розвинення теоретичного базису, техніки аналітичного оцінювання та методичного забезпечення, розробки результативних методик забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників в системі менеджменту на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо техніки аналітичного оцінювання та методичного забезпечення, розробці результативних методик забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників в системі менеджменту на підприємстві. Основні рекомендації з оцінки ефективності діяльності інженерно-технічних працівників в системі менеджменту на підприємстві схвалено керівництвом досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Сутність управлінської діяльності

Дуже часто термін «управлінська діяльність» ототожнюють з поняттям адміністрування, управління, розвитку управлінських процесів у державних установах, на відміну від менеджменту, сфера якого стосується управління підприємством, згідно з тлумаченням американської школи менеджменту. По суті, система управлінської діяльності включає три складові:

1) її теоретичні основи: основи управління, сутність органів управління, роль менеджера в цій системі, а також основний акцент на організацію управління адміністративним апаратом підприємства;

2) технології управління (технології адміністрування), які означають планування та організацію бізнес-процесів, а також координацію діяльності на всіх рівнях управління, мотивацію працівників, контроль і регулювання (де важливі питання управління контролем або управління контролем). Перераховані вище технології є основними функціями адміністративного управління. Сьогодні з розвитком суспільства великого значення набувають новітні технології управління. Яскравим прикладом цього є формування прийомів ведення ділових переговорів, ділових контактів, побудови контактів з підлеглими та техніки ведення таких переговорів. Що стосується роботи з підлеглими, то цей вид управління надзвичайно важливий, оскільки від якості персоналу залежить виконання основних завдань підприємства¹.

¹ Administrative management and mechanisms of its development. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 2 (2). С. 6-10. URL: <http://economics.opu.ua/ejopu/2017/No2/6.pdf>

3) управлінські рішення та методи їх реалізації в адміністративному управлінні. Мається на увазі виділення управлінських рішень, формування підходів до прийняття рішень та обґрунтування прийнятих рішень (рис. 1.1).

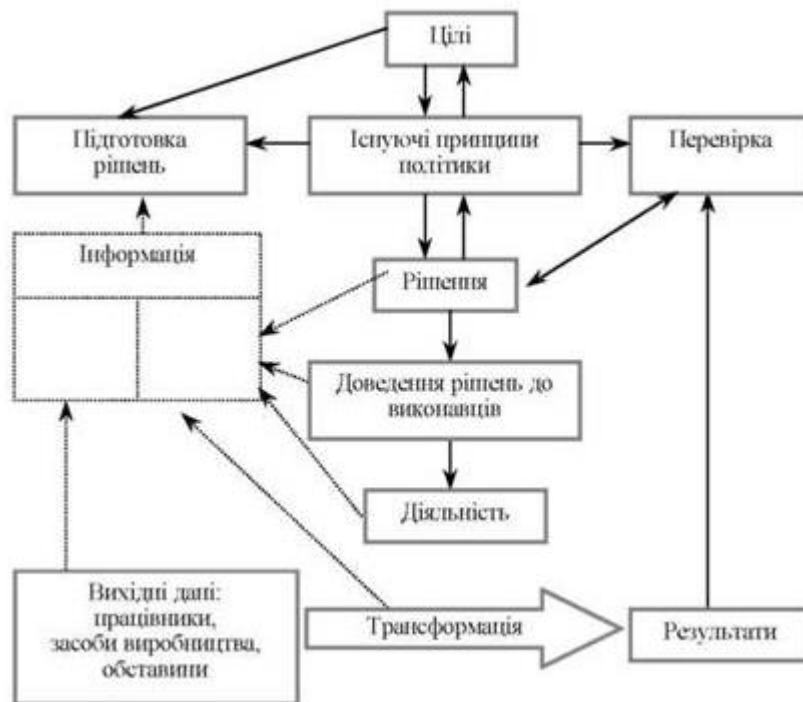


Рисунок 1.1 – Структурні елементи управлінської діяльності

Джерело:

https://pidru4niki.com/14510702/menedzhment/sutnist_osoblivosti_upravlinskoyi_pratsi

Не менш важливою є інформація в управлінській діяльності, її достовірність, точність та ефективність.

Механізми розвитку — це різновид взаємопов'язаних елементів та інструментів, які вибираються або визначаються окремими методами для досягнення цілей підприємства. Зазвичай поняття «механізм» є чітким і конкретним напрямком зусиль суб'єкта на досягнення кінцевого результату.

Адміністративний менеджмент на підприємстві покликаний покращити діяльність компанії, зменшити її складність шляхом організації організаційних моментів за адміністративними формами управління, зокрема:

- під час стратегічного управління – вибір чітких стратегій розвитку бізнесу та можливих альтернатив;
- під час оперативного або поточного управління основними завданнями є виконання нормативних поточних завдань: виробничих, фінансових, матеріально-технічних, маркетингових, маркетингових тощо;
- під час керівництва персоналом формування чітких інструкцій: формування кваліфікаційних вимог, вибір методів навчання працівників, оцінювання та оплати праці працівників, формування для них соціального захисту та страхування, а також належних умов праці.

Основна мета механізмів розвитку адміністративного менеджменту – розширення наявних можливостей за рахунок інтенсивного використання поточних ресурсів. Бажання вдосконалити діючу систему адміністративного управління підприємством та запровадити сучасні технології (збереження виробництва, автоматизована система контролю, система управління якістю, процесний підхід тощо), потребує достатньо послідовної процедури. Суттєві складові реалізації таких кроків можна зобразити узагальнюювальною схемою (рис. 1.2).

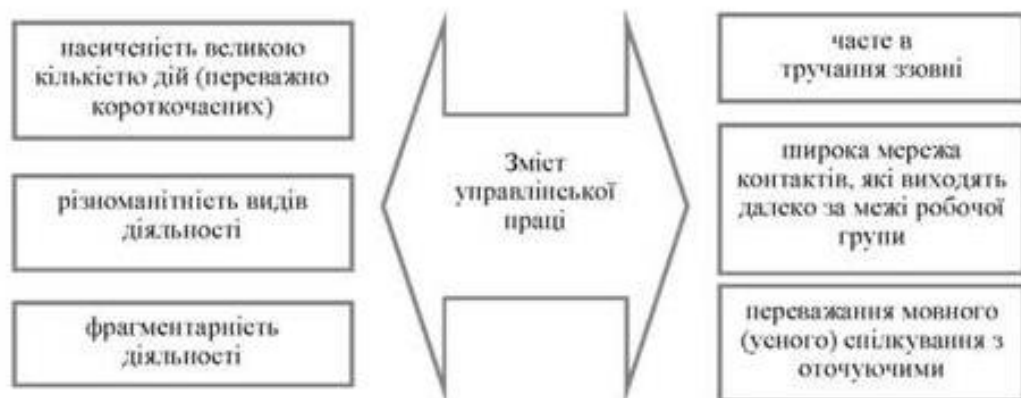


Рисунок 1.2 – Зміст управлінської праці

Джерело:

https://pidru4niki.com/16520415/menedzhment/sutnist_zmist_predmet_obyekt_osoblivosti_upravlinskoyi_pratsi

Адміністративні менеджери наглядають за допоміжними операціями організації. Вони забезпечують ефективний потік інформації та ефективне використання ресурсів у всьому бізнесі.

Сильні адміністративні менеджери організовані та орієнтовані на деталі з хорошими аналітичними здібностями для виконання повсякденних операцій. Вони цінують точку зору тих, від кого очікується, що керуватиме часто складними системами. Зважаючи на швидкість змін у бізнесі, адміністративним менеджерам важливо бути в курсі подій у бізнесі та офісному середовищі.

Адміністративні менеджери зазвичай працюють з великою кількістю людей і можуть очолювати команди, де ефективне управління людьми вступає в гру. Фахівець на цій посаді може надавати підтримку цілій компанії або, в організаціях з кількома адміністративними менеджерами, кожен може відповідати за певний підрозділ або відділ організації. Щоденна підтримка може включати роботу з працівниками початкового рівня до вищого керівництва, а також пряму взаємодію з клієнтами та постачальниками.

Адміністративний менеджер також може додати цінності організації, поставивши під сумнів ефективність встановлених процедур. Це важлива позиція для виявлення застарілих практик і розробки процесів постійного вдосконалення для організації.

Залежно від організації, адміністративні менеджери можуть брати участь у різноманітних обов'язках, таких як:

- 1) бізнес-планування;
- 2) управління проектами;
- 3) фінанси;
- 4) розробка бюджетів;
- 5) виконання дослідження зниження витрат;
- 6) обробка дебіторської/кредиторської заборгованості;
- 7) людські ресурси;
- 8) підбір та навчання працівників;

- 9) обробка нарахування заробітної плати;
- 10) звітність про результати діяльності співробітників;
- 11) управління офісами та приміщеннями;
- 12) канцелярські завдання;
- 13) написання договорів;
- 14) використання систем баз даних.

Координація - це упорядкована синхронізація зусиль шляхом об'єднання, інтеграції та гармонізації діяльності підлеглих для досягнення цілей організації. Кожне підприємство ділиться на ряд відділів, і кожен відділ має ряд груп і осіб. Координація не є окремою функцією управління, це та сила, яка пов'язує всі інші функції управління.

Керівники всіх рівнів піклуються про досягнення координації при виконанні функцій планування, організації, комплектування, керівництва та контролю. Координація неявна і притаманна всім функціям управління.

У плануванні потрібна координація – систематичне планування роботи та суміжних аспектів від верху до низу організації. Приклад. Координація між планами виробничого відділу та цілями відділу продажів.

У плануванні потрібна координація – систематичне планування роботи та суміжних аспектів від верху до низу організації. Приклад. Координація між планами виробничого відділу та цілями відділу продажів.

В організації потрібна координація – для систематичного розподілу роботи між особами та відділами. Призначення повноважень, відповідальності та відповідальності. Приклад: якщо фінансовому менеджеру надано повноваження збирати кошти, він/вона також має отримати відповідальність за ефективне управління коштами.

Потрібна координація кадрового забезпечення – для розміщення потрібних людей на потрібні робочі місця.

Координація в керівництві – між наказами, інструкціями та пропозиціями. Для вільного потоку інформації, міцного керівництва та

відповідних стимулів для гарних виступів потрібна координація. Наприклад, керівник інструктує підлеглих, мотивує їх, а також контролює їх роботу.

Координація в контролінгу – узгодження між запланованими стандартами та фактичними показниками. Контроль діяльності шляхом особистого спостереження та інших прийомів.

Управлінська діяльністю – це процес запису повсякденних дій співробітника в тому порядку, в якому вони виконуються, при цьому правильно позначати їх діяльність. Управління діяльністю є важливим ключем до успіху фірми, оскільки воно допомагає контролювати напрямок вашого бізнесу та підвищувати ефективність. Управління діяльністю допомогло б працівникам визначити пріоритети їх щоденної діяльності. Хоча моніторинг виконання звичайних робіт, які виконують окремі працівники, може бути складним, оскільки організація зростає або внутрішньо, як кількість співробітників, які покладаються на кожного з них, або зовні, як у кількох місцях і віддалених співробітниках.

Система управління діяльністю дає змогу переглядати або перевіряти роботу роботодавців та їх працівників.

Середовище управлінської діяльності акцентує увагу на належному виконанні кожного завдання, пов'язаного з організацією. Управління діяльністю спирається на ідеологію, згідно з якою в особистій або груповій організації працівників інформація з вищих рівнів управління контролює кожну дію, що відбувається на підприємстві, тому правильний процес запису є критичним і не може відбуватися без управління діяльністю.

У кожній категорії або відділі організації були б сегментовані завдання, які повинні бути виконані, які б сформули вищий рівень предмета.

Керівництво діяльністю матиме ярлики, на яких працівники описуватимуть функції, над якими вони працюють, досягнення цих завдань, будь-яку іншу інформацію, пов'язану з роботою, невиконані завдання, над якими потрібно працювати, а також будь-які інші пов'язані завдання та декілька додаткових відомостей.

Ідеальна етикетка керування діяльністю включала б такі елементи:

- 1) діяльність (яка є коротким описом того, що ви робите);
- 2) тип діяльності (чи це зустріч, електронна пошта, телефон чи інші);
- 3) назва завдання;
- 4) назва проекту;
- 5) назва або категорія проекту;
- 6) тривалість діяльності;
- 7) дата виконання завдання.

Регулярний моніторинг цієї записаної інформації є важливим для забезпечення повноти та точності запису.

Важливість управлінської діяльності:

1. Вона надає як роботодавцю, так і працівникам інформацію про результати діяльності залученого персоналу.

2. Управлінська діяльність допомагає організувати та підкреслити важливість або актуальність поставленого завдання.

3. Це також допомагає уникнути непорозумінь і помилок при повторенні завдань на робочому місці.

4. Найближче, що можемо виміряти в управлінській діяльності — це наші думки та наша діяльність, тому керування нашою діяльністю допомагає впоратися з часом, виділеним на виконання завдання.

5. Свобода розуму від вже виконаної роботи є важливою для того, щоб можна було зосередитися на поточному завданні, тому свідомості людини потрібно виштовхувати завдання з розуму, записуючи їх ззовні.

6. Управління діяльністю підтримує прозорість працівників, оскільки робоча діяльність точно відстежується, а оновлення, яких заслуговують співробітники, надаються відповідно до щоденного прогресу співробітників.

7. Відстеження роботи співробітника та витраченого часу допомагає визначити, де покращення є суттєвими.

8. На основі інструментів або програмного забезпечення, що використовуються для відстеження діяльності, хід проекту можна було б

переглянути за допомогою різних засобів, які можуть бути за загальним витраченим часом або за часовою шкалою, що відображає деталі порядку роботи. Записані дії допомагають працівникам керувати своїми робочими системами та скорочувати час, витрачений на сторонні завдання.

9. Керівництво діяльністю дає думку адміністрації компанії по-іншому підходити до проектів для належного контролю над проектами

10. Це також заощаджує час, витрачений на пошук співробітника або складання електронних листів про статус завдання, де вони можуть просто зрозуміти графік роботи колеги з відстежених записаних дій.

11. Дисципліну співробітника можна зміцнити, а обережність щодо прийнятної поведінки на робочому місці можна легко застосувати, коли діяльність відстежується за допомогою збору видимих даних. Крім того, співробітники можуть розуміти один одного і знати, що вони відчувають один до одного щодня.

Ситуація командно-контрольного підходу до управління більше не є ефективною серед працівників, оскільки працівники мають власний розум, який є їх засобом виробництва.

Ця причина підкреслює важливість управління діяльністю з боку управлінської команди та вищих керівників компанії. Менеджери могли б показати приклад, коли вони відстежували б свої дії, щоб повідомлення про ефективність могли доноситися до співробітників.

Як кажуть, «сила малих перемагає», найкращий приріст трудових зусиль людини — це усвідомлення того, що вона досягає успіху у відповідній роботі.

Можливість переглядати чи інспектувати розробку завдання впливає на емоції, викликані завданням, і позитивно дає сприйняття роботи лише на вас як окремої особи, а також на ваших співробітників і саму організацію.

1.2 Особливості переходу технічних працівників до категорії управлінського персоналу

Зазвичай інженерів просувають до керівництва без попередньої підготовки та невеликої підтримки на посаді. Тому для цих нових менеджерів важливо шукати для себе матеріали для читання з управління бізнесом і відвідувати курси з менеджменту, коли буде можливість. Знаходження наставника з керівництва в компанії також може надати цінну підтримку.

Ще одна складність для менеджерів, які переходять із посад технічних спеціалістів, — це відступити від попередньої роботи. Навряд чи команда вітатиме «технічного експерта», який говорить їм, що робити, і постійно надає відповіді. Хоча вони можуть вітати додаткову пару рук під тиском, вони будуть звертатися до менеджера, щоб надати їм можливість внести ідеї та порадитися з ними щодо вирішення проблем.

Тому важливо ефективно делегувати повноваження та не витратити час на речі, які не є відповідальністю керівництва. Менеджеру також необхідно зосередити увагу на досягненнях команди, а не на своїх власних. Менеджер повинен визнати, що потрібен перехід від лідера команди та великої риби в технічному ставку до маленької риби в управлінській структурі всієї організації.

Менеджер, який виходить із технічного досвіду, повинен прийняти ділове мислення та розвивати емпатію. У них є нові міркування, які потрібно враховувати при доступі до роботи команди, включаючи фінансові обмеження, організаційну культуру та результати бізнесу.

Для менеджера, який не має технічних питань, перехід до керівництва командою інженерів і техніків може здатися досить страхотливим. Тому важливо дотримуватися того факту, що для виконання цієї ролі потрібні не технічні навички та знання, а управлінські навички. З огляду на це, менеджеру необхідно, щоб його команда заслужила довіру, і тому для них важливо зрозуміти повсякденні операції та те, що передбачає кожна робота. Також

надзвичайно важливо, щоб менеджер вивчив технічну мову, яку він повинен використовувати під час спілкування як з командою, так і з іншими зацікавленими сторонами. Цього можна досягти, відвідуючи галузеві заходи, семінари та читаючи періодичні видання.

Бажано, щоб нетехнічний керівник не намагався блефувати в технічних питаннях з командою інженерів і техніків, оскільки незабаром їх незнання викриється. Нетехнічний менеджер повинен бути чесним щодо прогалин у своїх технічних знаннях і дозволяти команді пояснювати речі, змушуючи їх пояснити технічні концепції неспеціалістами. Менеджеру слід дізнатися про різні сфери компетенції команди, а потім дізнатися про них більше, відвідавши вступні курси, якщо він вважає за необхідне.

Хорошою ідеєю є те, щоб керівник співпрацював з одним або кількома членами команди, які розуміють технічний аспект проекту і можуть допомогти їм приймати більш обґрунтовані рішення щодо термінів, рівнів викликів і ризиків.

Довіра є ключем до встановлення хороших відносин з технічною командою, а від довіри виникає підвищена мотивація та продуктивність. Команда повинна вірити в чесність і автентичність свого керівника, а також у те, що керівник буде активно представляти їхні потреби на нарадах керівництва.

Менеджеру необхідно зміцнювати довіру, вмюючи пояснювати рішення своїй команді та чітко описувати очікувані результати. Команда повинна відчувати, що вони в інформаційному циклі. Не поступаючись, керівник повинен визнати невідомість і ризики, пов'язані з роботою команди. Усі комунікації мають бути чіткими, продуманими і не допускати помилок.

Це матиме велике значення, якщо менеджер буде мати позитивне ставлення та мислення щодо рішень і може виховувати в команді бажання експериментувати. Точно так само, якщо їхній керівник розвиває сильні мережі в організації, він чи вона буде сприйматися як потенційний вплив в організації, що також вселяє довіру. Такого спілкування можна досягти

різними способами: від допомоги людям за межами відділу до відвідування соціальних заходів компанії.

Зрозуміло, перемога над командою — це лише частина ролі менеджера, і крім неї є ключові обов'язки, пов'язані з ефективністю команди в бізнесі. Очікується, що менеджер успішно реалізує проект вчасно та в рамках бюджету. Щоб досягти цього, вони повинні переконатися, що команда має те, що потрібно, щоб задовольнити ці очікування. В якості основи для цього важливо, щоб команда працювала з добре розробленими та розробленими інструментами та процесами, і щоб кути не були зрізані.

Менеджер повинен бути зосереджений на кінцевому продукті та тому, як він буде використовуватися, і повинен повідомити цей огляд команді, щоб вони мали контекст у своїй роботі. Значної частини цього спілкування можна досягти за допомогою зустрічей один на один з окремими членами команди. Ці зустрічі мають вирішальне значення для розвитку розуміння того, де полягають сильні сторони в команді, а де необхідний професійний розвиток. Окрім повідомлення про очікування, ці зустрічі дають менеджеру можливість мотивувати людину за допомогою похвали та надання нових викликів. На цих зустрічах також слід приділяти час, щоб дозволити членам команди повідомити, що, на їхню думку, їм потрібно, щоб бути щасливими та успішними. Іноді може знадобитися зробити догану члену команди. Це є невід'ємною частиною обов'язків будь-якого менеджера і має виконуватися стримано та з чітко сформульованими цілями для покращення.

Окрім керівництва роботою технічної групи, менеджер є посередником між командою та керівниками бізнесу. З цієї причини важливо, щоб менеджер мав можливість передавати як технічний, так і діловий лексикон так, щоб обидві сторони розуміли. Крім того, вони повинні бути в змозі висловити занепокоєння та амбіції як інженерів, так і бізнес-лідерів, щоб інша сторона їх зрозуміла².

Найбільші проблеми для інженерних менеджерів не технічні, а особисті.

² <https://www.bmr solutions.co.uk/tips-for-managing-engineers-and-technical-employees/>

Як окремого учасника, обов'язки менеджера досить чітко визначені. Менеджер приступає до роботи вчасно, йому доручають певні завдання, і від нього очікують, що він буде виконувати їх ефективно та результативно.

Коли технічний працівник переходить до категорії менеджера, це зміниться — обов'язки менеджера більше не будуть такими визначеними та незалежними. Повсякденне життя менеджера буде виглядати по-іншому, а управлінські обов'язки значно зростуть. З огляду на це, менеджер також отримає більше шансів вплинути на культуру управлінської команди та співпрацювати з іншими командами для досягнення важливих бізнес-цілей³.

Інженерно-технічні працівники як складова системи менеджменту забезпечують безперебійну та надійну роботу промислових машин та обладнання. Їхня робота зазвичай включає:

- планування та проведення планового технічного обслуговування;
- реагування на поломки;
- діагностування несправностей;
- ремонт обладнання;
- нагляд за інженерно-технічним персоналом;
- отримання спеціалізованих компонентів, пристосувань або фурнітури;
- управління бюджетами;
- ведення статистичного та фінансового обліку;
- забезпечення дотримання законодавства про охорону праці;
- створення процедур технічного обслуговування;
- управління запасами матеріалів та обладнання.

На рис. 1.2 представлено основні завдання інженерно-технічних працівників у системі управління підприємством

³ <https://www.codementor.io/blog/how-to-be-the-engineering-manager-your-company-needs-1yahjbf97x>



Рисунок 1.1 – Основні завдання інженерно-технічних працівників у системі управління підприємством *

Джерело: [7]

Основні завдання завдання інженерно-технічних працівників у системі управління підприємством здебільшого виконують кваліфіковані спеціалісти, що обумовлює зростання їх кількості в структурі управління. Крім того, НТП зумовлює значні зміни в професійно-кваліфікаційній структурі спеціалістів. У змінах, що спостерігаються в складі інженерно-технічних кадрів, можна виокремити три загальні напрямки, яким притаманний не тільки професійний, а й соціальний аспекти.

По-перше, сюди доцільно додати зміни в перерозподілі інженерно-технічних спеціалістів між різними ланками управління підприємства або різними галузями промислового виробництва, що обумовлене неоднаково. Швидкістю впровадження досягнень НТП у конкретній сфері господарської діяльності.

По-друге, варіації в складі професійних компетентностей, які формуються з урахуванням їх диференціації та синергії за результатами формування інноваційних сфер промислового виробництва та їх структурних ланок.

По-третє, докорінні зміни у фахово-професійній підготовці інженерно-технічних працівників, що викликані специфікою і особливостями сучасного рівня промислового господарства (посилення, зокрема, економіко-правової, соціальної, технологічної, еколого-економічної підготовки). Інженерно-технічний персонал є важливим елементом організаційної управлінської структури будь-якого підприємства. За структурною ознакою інженерно-технічний персонал є комплексною системою, що містить ряд спеціальних фахових підрозділів, кожному з яких належить вирішення унікальних відокремлених професійно-технічних задач.

Значення інженерно-технічних робітників та комплекс їх управлінсько-професійних обов'язків визначаються вимогами до організації промислового виробництва. Специфіка і унікальність їх формування полягає в тому, що має місце небезпека подвійного виконання функції між різними структурними рівнями або ланками менеджменту на підприємстві. В фаховій літературі

можна побачити різноманітні визначення до суті та змісту інженерно-технічного персоналу і, тому, неоднозначні трактування змісту, саме власне поняття, визначення місця та значення в загальній структурі управління підприємством. Інженерно-технічна служба промислових підприємств є базовим елементом системи інженерно-технічного забезпечення технологічних та економічних процесів у виробництві. Цей елемент є невід'ємною частиною виробництва та господарської системи у цілому. Спеціалісти інженерно-технічної служби є відповідальними за активізацію та удосконалення інноваційних процесів, комплексні рішення відносно механізації, автоматизації, а крім того ефективного використання основних засобів, стан та придатність ремонтно-експлуатаційного обладнання, готовність і відновлення машинного, автомобільного парків устаткування, енергетичного та силового устаткування, організацію технологічного обслуговування і ремонтних робіт, комплектування апарату управління та технічного забезпечення відповідними спеціалістами, їх розвиток та підвищення кваліфікації, охорону праці та безпечні умови професійної діяльності, раціональне споживання паливно-енергетичних складових та раціональне споживання оборотних засобів, витрат на утримання і відновлення машин і механізмів [4].

В промисловому комплексі ефективність діяльності інженерно-технічної служби в сільськогосподарських підприємствах значною мірою визначається ступенем раціональності функціонуючої системи праці та умов реалізації професійної управлінської функції [3].

1.3 Зміст та співвідношення понять «ефективність» та «результативність» управлінської діяльності інженерно-технічних працівників

Поняття «ефективність» та «результативність» мають споріднену природу. Крім того їх необхідно розглядатися як протилежні складові, що характеризують управлінську діяльність інженерно-технічних працівників.

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття та існуючі визначення «ефективності» для оцінки управлінської діяльності інженерно-технічних працівників*

Групи дослідників	Морфологічна ознака	Зміст поняття « ефективність»
1	2	3
Долан Е. Дж.	Вибір	Ефективність – це обґрунтування коректних цілей, на яких концентрується вся енергія
Сайфулін Р., Друкер П., Устенко О., Шеремет А., Маркіна І.	Результат	Ефективність – це не виключно взаємозв'язок результату із означеною метою, а й результат (ефект) з позиції оптимального споживання господарських ресурсів – інтелектуальних, матеріальних, фінансових, трудових, часових
Мескон М. Альберт М., Хедоурі Ф.	Оцінка	Ефективність – внутрішня економічність, за якою оцінюється рівень та спосіб використання ресурсів з позиції оптимальності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н., Мочерний С., Макконелл К., Сулима О., Брю С. Румянцева З.	Співвідношення	Ефективність – це завжди певне співвідношення (результату з метою або результату з ресурсними витратами на його досягнення), або іншими словами відносна величина, дана категорія носить управлінський характер і відображає, перш за все, ступінь досягнення поставлених цілей. Ефективність – це спроможність виробляти ефект, результативність процесу, проекту тощо, які розраховуються через формулу відношення ефекту, результату до ресурсних та часових витрат, які забезпечили досягнення дотриманого результату

* Джерело: побудовано за [5-10]

Ефективність – це здатність досягти наміченого результату таким чином, щоб мінімально витрачати час, зусилля та ресурси. Ефективність – це здатність досягти кращого результату, який приносить більшу цінність або досягає кращого результату.

Як сказав Пітер Друкер, ефективність — це робити правильні речі, а ефективність — робити речі правильно. Будь-який з них вимагає припущення, що ви можете визначити правильний результат і що потрібно зробити.

Незалежно від обмежених ресурсів, часу чи фізичної енергії, ефективна команда завжди буде визначати пріоритетність прогресу, успіху та досягнення цілей із самовідданістю, як у машині.

Ефективні команди мають такі правила.

- 1) зосередження на досягненні максимального результату з найменшою кількістю часу та зусиль;
- 2) використання науково обґрунтований та методичне пророблений процес роботи;
- 3) визначення та дотримання правил;
- 4) використання нормативів стандартизацію та автоматизацію.

З іншого боку, ефективність означає розуміння того, що найкращий результат – це динамічна ціль. Ефективність вимагає використання передбачення, щоб визначити, куди слід інвестувати ресурси для досягнення найкращих результатів.

Ефективні команди вкладають час і енергію там, де їх вплив буде найбільшим.

Ефективні команди мають такі відмінності від персоналу, колективу:

- 1) зосередження на тому, щоб робити правильні речі правильно;
- 2) орієнтування на результат;
- 3) зосередження на великій картині;
- 4) зміна пріоритетів за потреби;

Для нормального функціонування робочого місця необхідні як ефективність, так і результативність. Щоб команда стала згуртованою, жодне з них не можна ігнорувати. Команда, яка є високорезультативною, але їй не вистачає ефективності, може витратити занадто багато часу на те, щоб забезпечити досягнення термінів і поставлені галочки. Вони можуть робити це без визначення пріоритету правильних проєктів. Команда, яка віддає перевагу ефективності над результативністю, може зосередитися на правильних завданнях. Але не з бажаною швидкістю чи послідовністю, якою хотіла б ефективна команда. При цьому, перш ніж команда зможе стати ефективнішою, їй потрібно визначити, що потрібно зробити. Тільки тоді вони зможуть оптимізувати свою роботу та зробити її ефективною та результативною одночасно.

Ефективність і виконання багатьох завдань не обов'язково означає підвищення продуктивності, оскільки команда може виконувати неправильні завдання. У цьому сенсі в центрі уваги має стати ефективність, а не результативність. Але кінцева мета полягає в тому, щоб команда стала ефективно ефективною, що означає ефективно робити коректні управлінські завдання.

Професійні та особисті завдання керівників часто схожі. В обох умовах менеджери організують, спрямовують, навчають, контролюють, а іноді й дисциплінують. Одне з інших загальних завдань для менеджерів – це складання бюджету та метрики. Важливо, щоб менеджери розуміли, чим керувати, чому це важливо і як це робити. Ось тут-то і з'являються ефективність і результативність. Розуміючи різницю між цими двома поняттями, менеджери можуть досягти успіху.

Ефективність і результативність – це не одне й те саме. Ефективність визначається як здатність досягти чогось з найменшою кількістю втраченого часу, грошей і зусиль або компетенції у виконанні. Результативність визначається як ступінь успішності чогось у досягненні бажаного результату; успіх. Менеджери повинні цінувати те, як кожен з них впливає на організацію.

Щоб проілюструвати відмінності між ефективністю, результативністю та іншими показниками, можна використовувати показники господарської діяльності за звітний період із подальшим порівнянням відповідних характеристик.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Методи проведення аналізу платоспроможності, кредитоспроможності, ліквідності балансу компанії

Фінансовий аналіз передбачає використання фінансових даних для оцінки ефективності компанії та надання рекомендацій щодо її подальшого покращення. Фінансові аналітики в основному виконують свою роботу в Excel, використовуючи електронну таблицю для аналізу історичних даних і прогнозування того, як, на їхню думку, буде працювати компанія в майбутньому. Цей посібник охоплює найпоширеніші види фінансового аналізу, які виконують професіонали.

Види фінансового аналізу.

Найпоширенішими видами фінансового аналізу є:

- 1) вертикальні;
- 2) горизонтальний;
- 3) кредитне плече;
- 4) зростання;
- 5) рентабельність;
- 6) ліквідність;
- 7) ефективність;
- 8) грошовий потік;
- 9) норма прибутку;
- 10) оцінка;
- 11) сценарій і чутливість;
- 12) дисперсія;
- 13) вертикальний аналіз.

Цей тип фінансового аналізу передбачає перегляд різних компонентів звіту про прибутки та збитки та їх поділ на прибуток, щоб виразити їх у відсотках. Щоб цей аналіз мав би найбільш ефективним, результати слід порівняти з іншими компаніями тієї ж галузі, щоб побачити, наскільки добре працює компанія.

Горизонтальний аналіз.

Горизонтальний аналіз передбачає отримання фінансових даних за кілька років і порівняння їх один з одним для визначення темпів зростання. Це допоможе аналітику визначити, зростає компанія чи занепадає, і визначити важливі тенденції.

При побудові фінансових моделей, як правило, буде щонайменше три роки історичної фінансової інформації та п'ять років прогнозованої інформації. Це надає дані за 8+ років для проведення значущого аналізу тенденцій, який можна порівняти з іншими компаніями тієї ж галузі.

Аналіз кредитного плеча.

Коефіцієнти кредитного плеча є одним із найпоширеніших методів, які використовують аналітики для оцінки ефективності компанії. Один фінансовий показник, як-от загальний борг, сам по собі може не бути таким глибоким, тому корисно порівняти його із загальним власним капіталом компанії, щоб отримати повне уявлення про структуру капіталу. Результатом є співвідношення борг/власний капітал.

Поширені приклади співвідношення включають:

- 1) заборгованість/власний капітал;
- 2) борг/EBITDA;
- 3) EBIT/відсотки (покриття відсотків);
- 4) аналіз за методом Дюпона – комбінація коефіцієнтів, яку часто називають пірамідою коефіцієнтів, включаючи аналіз кредитного плеча та ліквідності;
- 5) темпи зростання

Аналіз історичних темпів зростання та прогнозування майбутніх є

важливою частиною роботи будь-якого фінансового аналітика. Поширені приклади аналізу зростання включають:

- 1) поточний рік до минулого року (р/р);
- 2) регресійний аналіз;
- 3) аналіз знизу вгору (починаючи з окремих факторів доходу в бізнесі);
- 4) аналіз зверху вниз (починаючи з розміру ринку та частки ринку);
- 5) інші методи прогнозування.

Аналіз прибутковості.

Прибутковість — це тип аналізу звіту про прибутки, коли аналітик оцінює, наскільки привабливою є економіка бізнесу. Поширені приклади показників прибутковості включають:

- 1) валовий дохід;
- 2) маржа EBITDA;
- 3) маржа EBIT;
- 4) маржа чистого прибутку.

Аналіз ліквідності.

Це тип фінансового аналізу, який зосереджується на балансі, зокрема, на здатності компанії виконувати короткострокові зобов'язання (які погашаються менше ніж за рік). Поширені приклади аналізу ліквідності включають:

- 1) коефіцієнт поточної ліквідності;
- 2) кислотний тест;
- 3) коефіцієнт готівки;
- 4) чистий оборотний капітал.

Аналіз ефективності.

Коефіцієнти ефективності є важливою частиною будь-якого надійного фінансового аналізу. Ці коефіцієнти показують, наскільки добре компанія керує своїми активами та використовує їх для отримання доходу та грошового потоку.

Загальні коефіцієнти ефективності включають:

- 1) коефіцієнт оборотності активів;
- 2) коефіцієнт оборотності основних засобів;
- 3) коефіцієнт конвертації готівки;
- 4) коефіцієнт оборотності запасів.

Грошовий потік.

Як кажуть у фінансах, готівка є королем, і, таким чином, великий акцент робиться на здатності компанії генерувати грошовий потік. Аналітики в різних сферах фінансової діяльності витрачають багато часу на перегляд профілів грошових потоків компаній.

Звіт про рух грошових коштів є чудовим місцем, щоб почати, включаючи перегляд кожного з трьох основних розділів: операційна діяльність, інвестиційна діяльність та фінансова діяльність.

Поширені приклади аналізу грошових потоків включають:

- 1) операційний грошовий потік (OCF);
- 2) вільний грошовий потік (FCF);
- 3) вільний грошовий потік до фірми (FCFF);
- 4) вільний грошовий потік до власного капіталу (FCFE);
- 5) норма прибутку.

Зрештою, інвестори, кредитори та фінансові спеціалісти, загалом, зосереджені на тому, яку норму прибутку з поправкою на ризик вони можуть отримати на свої гроші. Таким чином, оцінка рентабельності інвестицій (ROI) має вирішальне значення в галузі.

Поширені приклади мір прибутковості включають:

- 1) рентабельність власного капіталу (ROE);
- 2) рентабельність активів (ROA);
- 3) рентабельність інвестованого капіталу (ROIC);
- 4) дивідендна дохідність;
- 5) приріст капіталу;
- 6) бухгалтерська норма прибутковості (ARR);
- 7) внутрішня норма прибутку (IRR);

8) аналіз оцінки.

Процес оцінки вартості бізнесу є основним компонентом фінансового аналізу, і професіонали в галузі витрачають багато часу на створення фінансових моделей в Excel. Вартість бізнесу можна оцінити багатьма різними способами, і аналітики повинні використовувати комбінацію методів, щоб отримати розумну оцінку.

Підходи до оцінки включають:

- 1) витратний підхід;
- 2) вартість будівництва/заміни;
- 3) відносна вартість (ринковий підхід);
- 4) порівняльний аналіз компанії;
- 5) прецедентні операції;
- 6) внутрішня вартість;
- 7) аналіз дисконтованих грошових потоків.

Усі перераховані вище методи зазвичай виконуються в Excel за допомогою широкого спектру формул, функцій і комбінацій клавіш. Аналітики повинні бути впевнені, що під час виконання своєї роботи використовують найкращі методи, враховуючи величезну цінність, яка поставлена на карту, і схильність до помилок у великих наборах даних.

Дисперсійний аналіз.

Аналіз дисперсій – це процес порівняння фактичних результатів з бюджетом або прогнозом. Це дуже важлива частина внутрішнього процесу планування та бюджетування в операційній компанії, особливо для професіоналів, які працюють у відділах бухгалтерського обліку та фінансів.

Цей процес, як правило, включає в себе перевірку того, чи відхилення було сприятливим чи несприятливим, а потім його розбивку для визначення основної причини цього. Наприклад, компанія мала бюджет у 2,5 мільйона грн доходу, а фактичний результат — 2,6 мільйона грн. Це призводить до сприятливого відхилення в розмірі 0,1 мільйона грн, яке було зумовлено більшими, ніж очікувалося, обсягами (на відміну від вищих цін). Найкращі

методи включають:

- 1) надзвичайно організований з даними;
- 2) зберігайте всі формули та розрахунки якомога простішими;
- 3) створення приміток і коментарів у клітинках;
- 4) аудит та електронні таблиці стрес-тестування;
- 5) перегляд роботи кількома особами;
- 6) побудова перевірок резервування;
- 7) використання таблиць даних та діаграм/графіків для представлення даних;
- 8) створення обґрунтованих припущень на основі даних;
- 9) надзвичайна увага до деталей, зберігаючи при цьому загальну картину.

До одного із загальнозастосованих методів аналізу фінансових показників та фінансового стану будь-якого підприємства відноситься метод коефіцієнтів. За даним методом передбачається розрахунок фіксованої групи коефіцієнтів підприємства, що характеризують вплив деяких складових на його характеристики, що у підсумку відбивають фінансовий стан. Один з недоліків такого методу становить достатній рівень трудомісткості, що пов'язано із необхідністю використання широкого діапазону бухгалтерських та статистичних даних у динаміці, як правило за два роки мінімум. При цьому чим більший період береться до уваги, тим більша вірогідність отримання більш наочної картини щодо фінансового стану. Але такі висновки можливі лише за умов стабільності економіки. При наявності біфуркаційних станів, розгортання кризових явищ порівняння показників за роками може призвести до хибних висновків, некоректного оцінювання фінансового стану, що «спотворює» уявлення дослідників або інших зацікавлених осіб до реального образу фінансового стану досліджуваного підприємства [4, 1, 9].

У межах роботи розраховано і проаналізовано наступні показники-коефіцієнти, за якими робиться висновок щодо фінансового стану досліджуваного підприємства:

- 1) Коефіцієнт поточної ліквідності надає інформацію та можливість

перевірити, як усі активи з періодом оборотності менше одного року покривають зобов'язання з періодом погашення менш одного року при нормативному значенні $K_{пл} \geq 2$.

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності як індикатор можливості задля погашення поточних зобов'язань у разі виникнення критичної ситуації. Нормативне значення становить $K_{шл} \geq 0,5$.

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності дає характеристику тільки найбільш ліквідній частині оборотних активів і виявляє, яку частину зобов'язань підприємство може погасити одномоментно за власні кошти. Нормативне значення у даному випадку

- $K_{ал} \geq 0,5$.

4) Коефіцієнт платоспроможності слугує визначенню відсотка фінансового ризику або ймовірності банкрутства компанії. Нормативне значення становить 0,25 - 0,35.

5) Коефіцієнт маневреності дає характеристику тій частині власного капіталу підприємства, що цілеспрямовано покриває його поточні активи. Нормативне його значення повинно становити 0,1 і вище.

6) Коефіцієнт забезпеченості як індикатор здатності компанії забезпечити фінансування оборотного капіталу за власні оборотні кошти. Нормативне його значення повинно становити 0,1 і вище.

7) Проміжний коефіцієнт, характеризує ступінь покриття критичної ліквідності і дозволяє порівняти найбільш ліквідні засоби, швидкоореалізуємих активів з поточними зобов'язаннями і терміновими пасивами. Нормативне його значення повинно становити від 0,7 до 0,8 [21,9].

Порядок розрахунку зазначених коефіцієнтів, що описує характеристики фінансового стану досліджуваного підприємства. З метою належної оцінки ліквідності балансу компанії необхідно згрупувати активи та пасиви балансу за певними характеристиками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Рекомендоване групування активів та пасивів балансу з метою аналізу фінансового стану

Група активів:	Характеристика	Група пасивів:	Характеристика
A1 – Високо - ліквідні активи	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	П1 – найбільш Термінові	Поточна кредиторська заборгованість.
A2 – Швидко - ліквідні активи;	Дебіторська заборгованість, що буде погашена за умовами договорів	П2-Коротко-строкові	Короткострокові кредити банків.
A3 – Повільно -ліквідні активи;	Запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів	П3– Довгострокові	Довгострокові зобов’язання і забезпечення
A4 – Важко - ліквідні активи.	Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття.	П4 – Постійні	Зобов’язання перед власниками, формування власного капіталу та зобов’язання пов’язані з необоротними активами, утриманими для продажу та групами вибуття.

Доцільно для правильного визначення ліквідності скласти підсумки за групами активів та пасивів і провести порівняння. За умови дотримання певних співвідношень між групами активів і зобов’язань баланс досягне ліквідності.

2.2 Оцінка платоспроможності, кредитоспроможності, ліквідності бухгалтерського балансу підприємства

Одним з найважливіших компонентів фінансового аналізу загалом є відповідний аналіз ліквідності балансу підприємства, що дає можливість визначити співвідношення активу з пасивом балансу. Проведений аналіз ліквідності може встановити, чи в змозі підприємство вчасно сплачувати свої зобов’язання, та визначити ефективність використання фінансових ресурсів компанії та його майна [9].

Проведемо оцінку ліквідності балансу досліджуваного суб'єкта господарювання, починаючи зі співставлення даних активу та пасиву за період 2017 – 2021 років (табл. 2.3, табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Аналіз ліквідності балансу станом на кінець 2017 - 2021

років

Ранжування активу балансу	Кінець 2017 р.	Кінець 2018 р.	Кінець 2019р.	Кінець 2020 р.	Кінець 2021 р.
Високоліквідні активи (A1)	3820117	3419008	5348387	5360713	898072
Швидколіквідні активи (A2)	4253940	5273582	1266681	996451	844178
Повільноліквідні активи (A3)	433785	158571	2672544	723592	164017
Важколіквідні активи (A4)	13458886	12192112	12822957	18326480	22483139

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності балансу за період 2017 -2021років

Ранжування пасиву балансу	Кінець 2017 р.	Кінець 2018 р.	Кінець 2019р.	Кінець 2020 р.	Кінець 2021 р.
Найтерміновіші зобов'язання (П1)	2485948	2090175	2955814	3033909	3908043
Короткострокові пасиви (П2)	4569764	3306888	2597900	1976646	7075946
Довгострокові пасиви (П3)	189865	215479	310855	342276	2510553
Постійні пасиви (П4)	15764320	12457223	17125031	16735315	13660357

Впроваджуючи аналіз даних, що отримано у таблицях 2.3 та 2.4 формуємо таблицю, в якій визначимо співвідношення отриманих даних за роками за принципом відношення даних поточного року до даних минулого року (табл. 2.5). Якщо за умовою порівняння даних поточного року до даних минулого року не виконується хоча б будь-яка із зафіксованих правилом умов, то підприємство не можна вважати таким, що має абсолютно ліквідний баланс.

Таблиця 2.5 – Співставлення результатів аналізу ліквідності балансу

Умова висновку щодо стійкої ліквідності	Дані на кінець 2017 р.	Дані на кінець 2018 р.	Дані на кінець 2019 р.	Дані на кінець 2020 р.	Дані на кінець 2021 р.
$A1 \geq П1$	$A1 \leq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \leq П1$
$A2 \geq П2$	$A2 \leq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \leq П2$	$A2 \leq П2$	$A2 \leq П2$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \leq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \leq П3$
$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \geq П4$	$A4 \geq П4$

Аналіз даних таблиці та співставлення результатів групування статей балансу досліджуваного підприємства (табл. 2.5) дає можливість зробити певні висновки.

Наведені вище дані показують, що баланс досліджуваного суб'єкта господарювання на кінець 2021 року характеризується як такий, що має часткову ліквідність. У зв'язку з тим, що малоліквідні активи не можуть реалізувати процедуру заміни таких, що є високоліквідними, то заміна однієї групи активів іншою може здійснитися виключно у вартісній формі. При цьому надмірна кількість активів одної групи покриває нестачу іншої. Тут спостерігаємо, що фінансові результати, що досягнуті за періоди минулих років значно кращі за ті, що зафіксовані у фінансовій звітності на сьогодні. За даних обставин ми бачимо, що результат на кінець 2019 року повністю відхиляється від умовного значення. Поясненням таких різких змін може бути низка об'єктивних причин, які стали на заваді хорошого результату компанії в 2019 році. До таких причин можна віднести зміну облікової політики, збільшення частки дебіторської заборгованості, ситуацію з пандемією та навіть політичні зміни в країні. Але згідно з думкою керівництва, навіть не зовсім позитивний результат не є вагомою причиною, щоб вважати фінансовий стан підприємства нестабільним.

Детально розглянути і проаналізувати ліквідність можна за допомогою низки коефіцієнтів (табл. А.1), які розраховуються за даними фінансової звітності компанії.

До таких коефіцієнтів відноситься коефіцієнт абсолютної ліквідності, що визначається у вигляді відношення найліквідніших активів до суми

$$\text{Кал}_{2015} = \frac{4253940}{2485948 + 4569764} = 0,58.$$

кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів [9, 18]:

$$\text{Кал}_{2016} = \frac{3419008}{2090175 + 3306888} = 0,14$$

$$\text{Кал}_{2017} = \frac{5348387}{2955814 + 2597900} = 0,96.$$

$$\text{Кал}_{2018} = \frac{5360713}{3033909 + 1976646} = 1,06.$$

$$\text{Кал}_{2019} = \frac{898072}{3908043 + 7075946} = 0,08.$$

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується (покриття) – розраховується як відношення всіх оборотних засобів до суми термінових зобов'язань [9, 18]:

$$\text{Кпл}_{2015} = \frac{5244567}{2485948 + 4569764} = 0,72.$$

$$\text{Кпл}_{2016} = \frac{5415858}{2090175 + 3306888} = 0,22.$$

$$\text{Кпл}_{2017} = \frac{8928856}{2955814 + 2597900} = 1,6.$$

$$\text{Кпл}_{2018} = \frac{6553846}{3033909 + 1976646} = 1,3.$$

$$\text{Кпл}_{2019} = \frac{1910465}{3908043 + 7075946} = 0,17.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності – визначається як відношення різниці оборотних активів і запасів до суми поточних зобов'язань [14-16]:

$$\text{Кшл}_{2015} = \frac{6318098 - 70044}{5643142} = 1,17.$$

$$\text{Кшл}_{2016} = \frac{5415858 - 50858}{4935268} = 1,08.$$

$$\text{Кшл}_{2017} = \frac{8928856 - 49778}{4315927} = 2,05.$$

$$\text{Кшл}_{\text{кін}2018} = \frac{6553846 - 61814}{7802735} = 0,83.$$

$$\text{Кшл}_{\text{кін}2019} = \frac{1910465 - 65974}{8222694} = 0,22.$$

Для того щоб об'єктивно проаналізувати та оцінити результати проведених коефіцієнтних розрахунків, отримані дані доцільно буде представити у вигляді графіку (рис. 2.1).

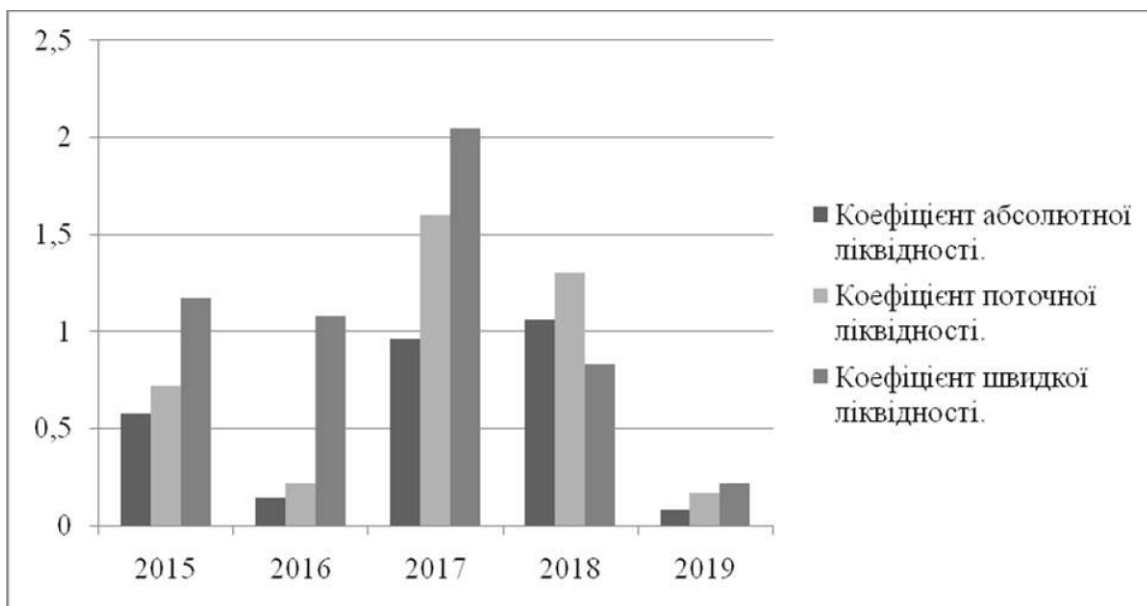


Рисунок 2.1 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності за даними станом на кінець 2015–2019 років

Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності надає можливість зробити певні висновки. Нормативний показник коефіцієнта абсолютної ліквідності – Кал $\geq$

0,5. Виявляється, що з 2015 по 2018 роки, не беручи до уваги 2016 рік, в якому спостерігається значний спад коефіцієнтів, частку поточної заборгованості можна було погасити у найближчий час, а от 2019 року цей показник становить 0,08, що не відповідає нормативному значенню.

Нормативне обмеження коефіцієнта поточної ліквідності – $K_{пл} \geq 2$. Ми спостерігаємо, що показники всіх років, що підлягають аналізу, в більшій або в меншій мірі знаходяться у невідповідності з нормативним значенням, а як наслідок, поточні активи компанії не в змозі покрити короткострокові зобов'язання.

Нормативне значення показника коефіцієнта швидкої ліквідності – $K_{шл} \geq 0,5$. Можемо встановити, що на кінець 2019 року даний показник не відповідає нормі, що призводить підприємство до втрати можливості вчасно погашати свої зобов'язання короткострокового характеру високоліквідними активами, що суттєво відрізняється від ситуації від попередніх років з найкращими результатами показників.

Зазвичай, суб'єкт господарювання вважається такі як кредитоспроможні, якщо для отримання кредиту присутнє досягнення усіх фіксованих передумов фінансування та стабільні гарантії завчасного його повернення.

Коефіцієнт платоспроможності це такий коефіцієнт, за яким визначається відсоток фінансового ризику, тобто ймовірність виникнення ситуації банкрутства досліджуваного підприємства [14-16]:

$$K_{п2015} = \frac{13008785}{6730055} = 1,93$$

$$K_{п2016} = \frac{12457223}{4935268} = 2,52.$$

$$K_{п2017} = \frac{1725031}{4315927} = 0,39$$

$$K_{п2018} = \frac{167353315}{8146011} = 2,05.$$

$$K_{п2019} = \frac{13660357}{10733247} = 1,27.$$

Щоб визначити кредитоспроможність досліджуваного суб'єкта

господарювання, було проведено розрахунки, узявши до уваги певну систему коефіцієнтів кредитоспроможності підприємства (табл. 2.1).

З метою об'єктивного аналізу та оцінки результатів проведених коефіцієнтних розрахунків, отримані дані доцільно буде представити у вигляді графіку (рис. 2.2).

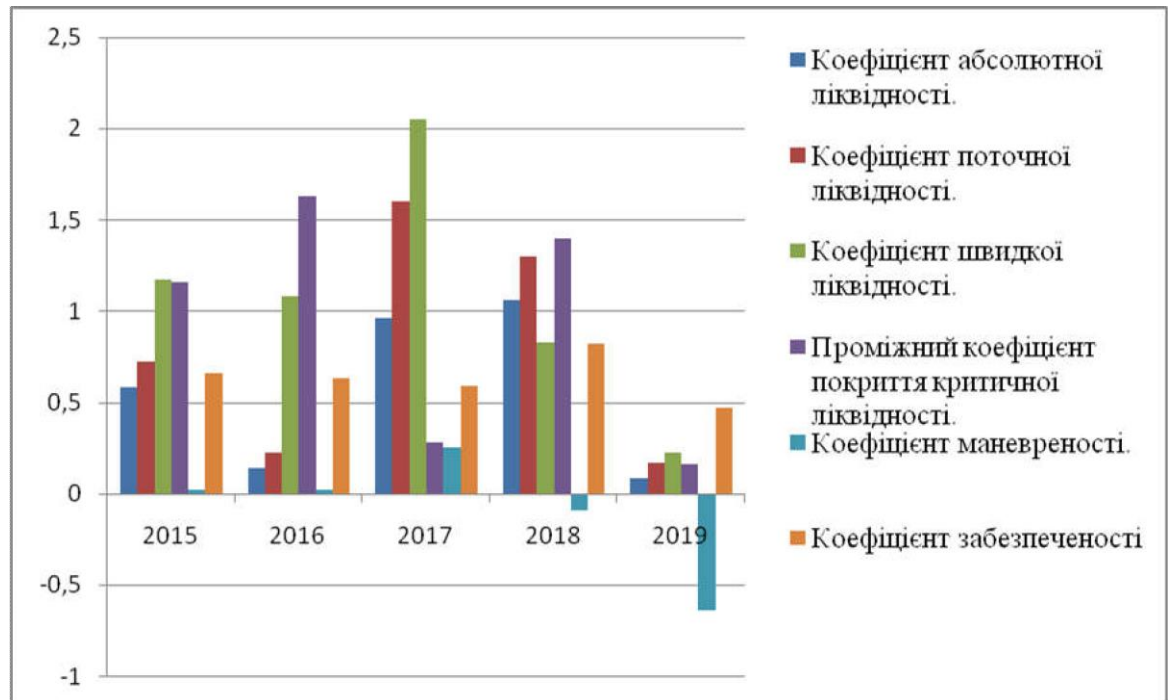


Рисунок 2.2 – Діапазон коливання показників кредитоспроможності компанії за період 2015 – 2019 років

Дані діаграми є підґрунтям для належних висновків. Отже, проміжний коефіцієнт покриття критичної ліквідності, нормативний коефіцієнт якого повинен становити 0,7 – 0,8, наразі за 2015 по 2019 роки дорівнює відповідно 1,16, 1,63, 0,28, 1,4, 0,16. Базуючись на цих даних можна зробити висновок, що найнижчими показниками є значення 2017 та 2019 років. Це доводить, що підприємство в зазначені роки не в змозі було погасити свої зобов'язання за нагальної потреби. Також на рисунку дуже чітко спостерігається коливання коефіцієнту маневреності, значення якого 0,02, 0,02, 0,25, -0,09, -0,64 при нормативному значенні не менше 0,5.

У підсумку можна сказати про відсутність гнучкості використання власних коштів при кризових ситуаціях, якщо такі є. Стосовно коефіцієнту забезпеченості, то значення 0,66, 0,63, 0,59, 0,82, 0,47 при нормативному

значенні 0,1 і вище, мають дуже високі показники по всіх досліджуваних роках при коливанні в діапазоні 0,47-0,82. Це свідчить про те, що компанії прийнятно фінансувати власний оборотний капітал виходячи за рахунок джерел формування власних оборотних коштів. У розглянутому нами випадку підприємство має достатню частку активів, підтверджуючи, що воно в змозі покрити всі свої зобов'язання впродовж короткого часового терміну. Тобто виявиться платоспроможним.

2.3 Аналіз показників фінансових результатів досліджуваного підприємства

Аналіз фінансових коефіцієнтів показує фінансові пропорції між різними статтями звіту. Перевага фінансових коефіцієнтів полягає в тому, що їх можна легко розрахувати. Поняття цього методу виражається в обчисленні відповідного коефіцієнта та його порівнянні з певною основою, наприклад:

- загальноприйняті міри;
- середньогалузеві показники;
- аналогічні показники минулих років;
- показники підприємств-конкурентів;
- будь-які інші показники утворюють оцінки аналізу.

Вважається, що якщо фактичне значення фінансових коефіцієнтів гірше за референтні, то це є показником найбільш уразливих сфер діяльності підприємства, які потребують додаткового аналізу. Подальший аналіз може не обов'язково підтвердити раніше зроблену негативну оцінку. У деяких випадках деякі значення коефіцієнта не відповідають загальноприйнятому стандарту через певні конкретні обставини або політику підприємства. Коефіцієнти мають велике значення для керівництва підприємства через те, що за цими коефіцієнтами акціонери та кредитори можуть робити висновки про стан господарської діяльності підприємства. Тому при прийнятті будь-

якого рішення керівникам необхідно оцінити вплив цього рішення на найбільш значущі фінансові показники. Пряма оцінка базується на основних показниках ефективності. В основі прямої оцінки лежить безпосередня оцінка звіту про прибутки та збитки, оцінка балансу та вивчення різних вихідних даних [14-16].

Наприклад, оцінка прибутку і збитку складається з:

- оцінки товарообігу;
- оцінка валового прибутку;
- оцінка чистого прибутку.

Таким чином, товарообіг підприємства - це виручка підприємства від реалізації продукції або товарів.

При оцінці товарообігу підприємства дані минулих років необхідно порівняти з прогнозними даними (якщо вони встановлені). Існує кілька причин розбіжностей між цими даними. Тут необхідно враховувати як зміни ціни, так і обсяги продажів, а також структурні зміни. Зміни валового прибутку відбуваються як за рахунок різниці в товарообігу (реалізації), так і у витратах на збут і розподіл і виробництво. Зміни в товарообігу вже обговорювалися, але зміни у витратах на збут і розподіл і виробництво також можуть бути викликані двома факторами: кількістю товарів для продажу та цінами на закупівлю та сировину та нераціональним управлінням на підприємстві тощо.

Для оцінки чистого прибутку як абсолютні, так і відносні показники необхідно порівняти з даними бухгалтерського обліку за попередні роки та поточними даними. Коефіцієнти є надзвичайно потужним інструментом аналізу підприємства, якщо:

- коефіцієнти розраховуються на регулярній основі та можна відстежувати їх тенденції та зміни;
- коефіцієнти, оцінені для одного підприємства, можна порівняти із середніми показниками по галузі;

- коефіцієнти були підготовлені на основі їх врахування кореляцій і взаємозв'язків.

Залежно від конкретних цілей використовуються кілька фінансових показників або їх комбінації, які в сукупності забезпечують оцінку ефективності бізнесу.

Показники, що характеризують економічний потенціал підприємства:

- активи;
- товарообіг;
- кількість працівників.

Ці показники використовуються для порівняння сфери діяльності підприємства з діяльністю інших підприємств, що працюють як на місцевому, так і на міжнародному ринках.

Для більш детального дослідження економічного потенціалу підприємства можуть бути використані й інші показники:

- власний капітал підприємства – показує виробничі потужності підприємства (будівлі, споруди, обладнання) для власних потреб, а також потужності, призначені для здачі в оренду. інші підприємства. це також може включати активи, призначені для ремонту та заміни елементів виробничого обладнання;

- обсяг і вартість виробничої продукції підприємства в цілому з розбивкою за видами продукції. цей показник дозволяє встановити частку та місце підприємства в загальному промисловому виробництві країни разом із виробничою структурою підприємства, що розглядається;

- розподіл виробничих і збутових об'єктів у країні та за кордоном, їх розміри, характер продукції, що виробляється та реалізується;

- опис інфраструктури – кількість власних активів (транспортні засоби, склади, центри технічної підтримки тощо), власна сировинна база та джерела енергії;

- розмір і розподіл прямих капітальних інвестицій всередині підприємства, всередині країни та за кордоном.

Показники, що описують результати діяльності підприємства:

- загальні витрати – включаючи витрати на вивчення ринку, дослідження та розробки, адміністративні витрати та витрати на доставку товарів;

- показники доходу – чистий прибуток, амортизаційні відрахування, вибуття при продажу активів, пряме фінансування, випуск акцій, збільшення боргу;

- заходи щодо використання активів – виплата дивідендів, організаційних витрат, капітальних вкладень та вкладень у нематеріальні активи, погашення короткострокових боргів, придбання цінних паперів, що легко реалізуються, збільшення грошових активів

Показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства: Прибуток – ключовий показник ефективності діяльності підприємства. Виражається в абсолютних цифрах (валовий і чистий прибуток). У ході аналізу визначається збільшення або зменшення прибутку. Це виражені відносні цифри (рентабельність). По відношенню до джерел капіталу, до різних елементів активів:

- зв'язок між прибутком і чистим оборотом описує ступінь прибутковості підприємства від торгівлі. порівнюючи цю змінну зі змінними попереднього періоду, необхідно врахувати зміни як в цінах, так і в сумах продажів;

- співвідношення між прибутком та активами демонструє рентабельність використання оборотного та власного капіталу. Співвідношення між прибутком і власним капіталом показує ефективність використання власного капіталу у фінансуванні підприємства. Зміни в цьому заході впливають на лістинг акцій підприємства на фондовій біржі;

• співвідношення між прибутком та власним капіталом описує швидкість використання довгострокового інвестиційного капіталу;

• зв'язок між прибутком і позиковим капіталом.

Показники, що характеризують фінансове становище та платоспроможність підприємства. Охарактеризуйте ступінь залежності від джерел фінансування. Ці заходи зосереджені на таких сферах:

- структура капіталу (власний капітал, дохід від випуску акцій, нерозподілений прибуток). збільшення власного капіталу за рахунок прибутку свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства;

- співвідношення між власним капіталом та загальною сумою активів свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування. чим вищий цей коефіцієнт, тим більш незалежним є підприємство;

- зв'язок між загальними активами та власним капіталом

Показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства

- зв'язок між валовим прибутком і чистим оборотом у порівнянні з попереднім періодом (якщо коефіцієнт зростає, конкурентоспроможність зберігається, а якщо значення знижується - також конкурентоспроможність зменшується);

- зв'язок між чистим оборотом а вартість запасу – показує, чи зменшився попит на товар, чи збільшилася кількість запасів;

- взаємозв'язок чистого обороту та суми боргів дебіторів відображає, яка частка продукції була продана покупцям. в кредит.

У таблиці 2.1 наведено підсумок показників, що характеризують фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства, а також інших коефіцієнтів фінансового аналізу (коефіцієнтів інвестицій). Ці співвідношення використовуються при виконанні експрес-аналізу.

Таблиця 2.6 -Коефіцієнти фінансових результатів⁴

№	Групи коефіцієнтів	Коефіцієнти
1	2	3
1	Коефіцієнти первинного рівня	Рентабельність чистих активів: Прибуток або прибуток до виплати відсотків і податків / чисті активи*
2	Коефіцієнти другого рівня	Маржа прибутку: - прибуток або дохід до вирахування відсотків і податків / сума продажів; Оборотність активів: - сума реалізації / чисті активи
3	Коефіцієнти третього рівня	Контроль над доходами та витратами: - валовий прибуток / сума реалізації; - змінні витрати / сума реалізації; - постійні витрати / сума реалізації; Використання активів: - основні засоби / сума реалізації; - оборотні кошти / сума реалізації.
4	Коефіцієнти інвестування першого рівня	Коефіцієнти інвестицій Рентабельність акціонерного капіталу - прибуток після оподаткування та відсотків / загальна сума акціонерний капітал** Прибуток на акцію - прибуток за вирахуванням відсотків і податків / кількість звичайних випущені акції. Співвідношення ціна/прибуток (P/E)*** - ціна за акцію, яка залежить від добового операції з акціями / прибутки, які підлягають сплаті

⁴ https://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/2_FA_Course_ENG_Final.pdf

Продовження таблиці 2.6

5	Коефіцієнти інвестування другого рівня	Маржа чистого прибутку Дивідендна маржа - дивіденди за номіналом однієї акції / ринкова ціна однієї акції Покриття дивідендів - прибуток на акцію / дивіденд на акцію
---	--	---

* чисті активи - це довгострокові інвестиції плюс оборотні активи мінус поточні зобов'язання;

** загальна сума акціонерного капіталу - це акціонерний капітал плюс весь нерозподілений прибуток та резерви.

*** Р/Е — це аббревіатура, що використовується англійською мовою для «відношення ціни/прибутку».

Слід зауважити, що розрахунок наведених у табл. 3.1 показників та можливість їх обґрунтування залежить від багатьох факторів, до яких відносяться обсяги виробничої діяльності, масштаби господарювання, рівень присутності підприємства на ринку, форма власності, приналежність до галузі господарювання тощо.

Для досліджуваного підприємства не є можливості обґрунтувати всі можливі показники, що характеризують фінансові результати підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 -Коефіцієнти фінансових результатів⁵

№	Групи коефіцієнтів	Коефіцієнти	Значення
1	2	3	4
1	Коефіцієнти первинного рівня	Рентабельність чистих активів: Прибуток або прибуток до виплати відсотків і податків / чисті активи*	0,12

⁵ https://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/2_FA_Course_ENG_Final.pdf

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
2	Коефіцієнти другого рівня	Маржа прибутку: - прибуток або дохід до вирахування відсотків і податків / сума продажів; Оборотність активів: - сума реалізації / чисті активи	0,08 0,05
3	Коефіцієнти третього рівня	Контроль над доходами та витратами: - валовий прибуток / сума реалізації; - змінні витрати / сума реалізації; - постійні витрати / сума реалізації; Використання активів: - основні засоби / сума реалізації; - оборотні кошти / сума реалізації.	0,083 0,24 0,76 0,075 0,18

Таким чином аналіз фінансової звітності передбачає отримання розуміння фінансового стану організації шляхом перегляду її фінансових звітів. Результати можуть бути використані для прийняття рішень щодо інвестування та кредитування. Цей огляд передбачає визначення коефіцієнтів, що наведені у таблицях 3.1-3.2 відповідно до статей фінансової звітності компанії за низку звітних періодів.

Існує ряд користувачів аналізу фінансової звітності. Вони зазначені нижче.

Кредитори. Кожен, хто позичив кошти компанії, зацікавлений у її здатності повернути борг, і тому зосереджується на різних показниках грошових потоків.

Інвестори. Як поточні, так і потенційні інвестори вивчають фінансову звітність, щоб дізнатися про здатність компанії продовжувати випускати дивіденди, генерувати грошовий потік, або продовжувати зростати історичними темпами (залежно від їхньої філософії інвестування).

Менеджмент. Контролер компанії готує постійний аналіз фінансових результатів компанії, зокрема щодо низки операційних показників, які не бачать сторонні організації (наприклад, вартість доставки, вартість за канал розподілу, прибуток за продуктом тощо). .

Регуляторні органи. Якщо компанія є публічною, її фінансова звітність перевіряється Комісією з цінних паперів і бірж (якщо компанія подає документи в Сполучених Штатах), щоб перевірити, чи її звітність відповідає різним стандартам бухгалтерського обліку та правилам складання звітів.

Водночас слід констатувати наявність низки проблем, що пов'язані із аналізом фінансової звітності та обґрунтуванням показників фінансових результатів господарської діяльності.

Хоча аналіз фінансової звітності є чудовим інструментом, слід пам'ятати про декілька питань, які можуть заважати інтерпретації результатів аналізу. Ці проблеми зазначені нижче.

Порівняння між періодами. Компанія, яка готує фінансову звітність, могла змінити рахунки, в яких вона зберігає фінансову інформацію, тому результати можуть відрізнятися від періоду до періоду. Наприклад, витрати можуть з'являтися у собівартості реалізованої продукції в одному періоді, а в адміністративних витратах — в іншому періоді.

Порівнянність між компаніями. Аналітик часто порівнює фінансові коефіцієнти різних компаній, щоб побачити, як вони співпадають один з одним. Однак кожна компанія може агрегувати фінансову інформацію по-різному, так що результати їхніх коефіцієнтів насправді не можна порівняти. Це може змусити аналітика зробити неправильні висновки про результати компанії в порівнянні з її конкурентами.

Оперативна інформація. Фінансовий аналіз розглядає лише фінансову інформацію компанії, а не її оперативну інформацію, тому ви не можете побачити різноманітні ключові показники майбутньої ефективності, такі як розмір відставання замовлень або зміни в гарантійних претензіях. Таким чином, фінансовий аналіз представляє лише частину загальної картини.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

3.1 Використання технології тайм-менеджменту в організації діяльності інженерно-технічних працівників

Теорія та практика менеджменту має справу з тими засобами і методами, які сприяють ефективному використанню часу. У більшості випадків менеджери борються з нестачею часу, ефективне використання часу має багатий психосоціальний зміст, який можна класифікувати відповідно до наступного:

а) весь процес базується на постуляції, що менеджери хочуть робити якомога більше. Якомога більше речей, що призводить до зміни їх ставлення та поведінки, до формулювання вимог ефективного використання часу;

б) практика використання та організації робочого часу постулює певні психологічні характеристики, як-от: пам'ять, гнучкість, спостережливість, сприйнятливність, розстановка пріоритетів, розвиток і підтримка гармонійних відносин, працездатність та навантаження тощо.

З метою запобігання неправильним умовам і ситуацій, рекомендується, щоб час менеджера було регулярним. Щоб покращити використання часу, першим кроком є визначення цілей відповідно до вимог і завдань. На наступному етапі необхідно контролювати та організовувати щоденне використання часу за допомогою реєстрації роботи, спеціального реєстру, календаря тощо.

Наступним кроком є порівняння виконаних завдань із цілями, оскільки це допомагає змінити звичаї. Таким чином менеджери можуть виключити ті

види діяльності, які не потрібно виконувати, оскільки: о вони не важливі для мети; о вони не можуть бути реалізовані в поточному періоді; о їх можуть виконувати підлеглі; о вони більше не ефективні.

Наступним кроком є встановлення пріоритетів. Пріоритети необхідно періодично контролювати і змінювати відповідно до нових аспектів. Після того, як ми визначили пріоритети, що відповідають цілям, можна приступати до планування.

Графік роботи менеджера є наступним елементом забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних працівників. Безперервний успіх гнучкого робочого графіка залежить від сумлінних зусиль співробітників та їх директора відділу/керівника відділу. Графік роботи керівників особливо важливий з точки зору ефективності. При складанні робочого графіка необхідно враховувати певні елементи.

Після того, як ми врахували вищезазначені характеристики, керівник і управлінська команда повинні дотримуватися певних правил в інтересах ефективного управління:

- розробка робочих програм повинна починатися з реалістичної оцінки часу, необхідного для вирішення проблеми (проблем);
- терміни повинні бути визначені, залишаючи час для перерв і несподіваних подій; о
- ті завдання не слід відносити до завдань керівника, які також можуть виконувати підлеглі,
- більшу частину вільного часу слід приділяти вирішенню найважливіших завдань;
- слід запланувати дві або три паралельні цілі; о слід забезпечити спокійні та зосереджені зусилля для вирішення важливих завдань; о вирішення першочергових питань має плануватися і пов'язуватися з періодом максимальних зусиль; о до вирішення дійсно важливих питань слід залучати експертів;

- слід приділяти час для вирішення несподіваних і нагальних питань.

Тут варто говорити про графік, порядок роботи та планування часу керівників. У цій сфері важливими вважаються: робоча графіка; обліковий листок працівників та окремих питань; листівки, зошити, календарі; спеціальний файл для складних задач. Найкращим і найбільш часто використовуваним методом є графік тижневої роботи.

Незалежно від природи, ділові зустрічі зазвичай організовуються для прийняття рішень або для отримання та надання інформації. Ці зустрічі складаються з трьох етапів: підготовка; розвиток; інформацію про рішення та ухвалені заходи та вимагати їх виконання. Підготовка зустрічі є важливим моментом для підвищення ефективності. Для максимальної ефективності ділових зустрічей на підготовчому етапі має бути виконано багато вимог, з яких відзначимо наступні:

- а) визначення раціональних питань;
- б) належне структурування порядку денного;
- в) призначення групи, відповідальної за редагування документації зборів, з перерахуванням обов'язкових питань порядку денного;
- г) висунення невеликої кількості учасників з числа тих, хто працює на постраждалих територіях;
- д) керівництво та підтримка команди, яка відповідає за редагування документів з метою підготовки вичерпної та точної документації;
- е) визначення місця проведення зборів, підготовка належного середовища;
- ж) своєчасне інформування учасників про зміст документа, що обговорюється, та про пропозиції, рекомендовані для своєчасного вирішення проблем. Нижче наведено деякі з факторів, які впливають та визначають ефективність та глибину дискусії:
 - з) досвід і почуття такту під час модерації дискусії;
 - к) намагання та зусилля учасників створити гарну атмосферу;

л) розвиток економічної, соціальної та людської поведінки, де економічна ефективність і прибутковість переплітаються з турботою господарських підрозділів про своїх працівників.

Існування ринкової економіки визначає та дає нові перспективи відносинам між керівником і працівниками на всіх організаційних рівнях. Ці відносини індивідуалізовані і різні залежно від характерних особливостей і повноважень осіб, які беруть участь. Подібна трансформація відбувається як наслідок економічних перетворень та реалістичної роботи господарських одиниць, адже все це вимагає суворої та індивідуальної відповідальності, ефективного внеску керівника та керівного складу, фінансового та морального заохочення узгодженого з досягненнями. Є шість правил, яких, на нашу думку, керівник може дотримуватися, щоб покращити командну роботу з підлеглими (рис. 3.1).

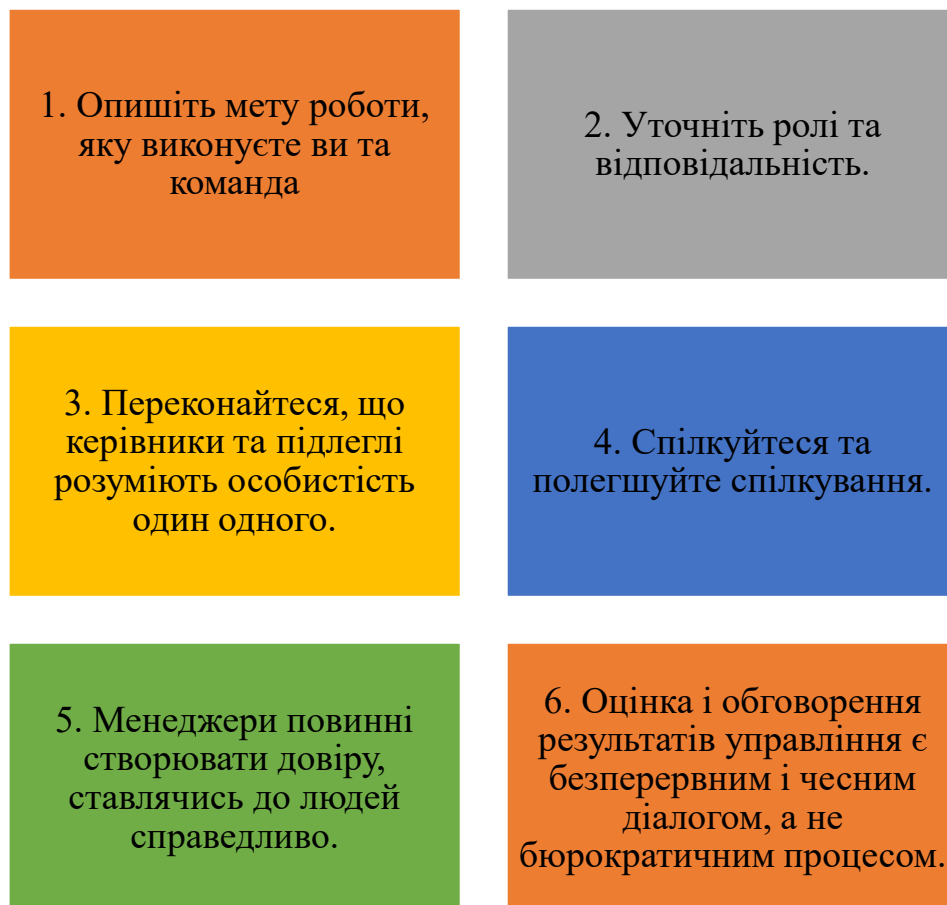


Рисунок 3.1 – Вимоги щодо оптимізації часу на досягнення ефективних результатів управлінської роботи
Джерело [17]

Відповідно до рис. 3.1 розкриємо зміст зазначених елементів.

1. Опишіть мету роботи, яку виконуєте сам менеджер та команда. Чого ти намагаєшся досягти? Хто ваші потенційні клієнти і як ви створите для них цінність? Коли люди чітко розуміють мету своєї роботи, вони краще розуміють занепокоєння свого керівника. Коли їм незрозуміла мета, вони не відчують себе частиною команди. Більше того, вони не будуть думати про інноваційні способи досягнення цілей, яких вони не розуміють.

2. Уточніть ролі та відповідальність. Дайте людям знати, хто є членами команди та як їх ролі пов'язані один з одним. Коли ролі нечіткі, люди не відчують повноважень брати на себе відповідальність. Або якщо роль незрозуміла, люди можуть врізатися на територію один одного, викликаючи непотрібні конфлікти, які підривають роботу в команді. У технологічних організаціях хороша ставка, що підлеглі знають про свою роботу більше, ніж їхні менеджери.

3. Переконайтеся, що керівники та підлеглі розуміють особистість один одного. Ви можете бути мотивовані різними способами. Це має велику різницю, якщо один є лояльним продуктивним одержимим, який прагне до досконалості відповідно до внутрішніх стандартів, а інший є продуктивною людиною з маркетингу, зацікавленою в тому, що буде продаватися, і має уявлення про себе як вільного агента, який завжди шукає кращих можливостей, всередині або за межами вашої організації.

4. Спілкуйтеся та полегшуйте спілкування. Ніколи не можна говорити занадто багато, коли йдеться про те, як просувається робота, які проблеми виникають і що потрібно від кожної людини. Найкращі команди мають найбільш відкрите спілкування і не уникають творчих конфліктів.

5. Менеджери повинні створювати довіру, ставлячись до людей справедливо. Відносини погіршуються, коли менеджери грають у фаворитів. Менеджери можуть і повинні бути вимогливими та складними, якщо вони послідовні у своєму ставленні до людей. Деякі керівники вважають, що вони

можуть стимулювати продуктивність, підштовхуючи підлеглих до конкуренції один з одним. Таке лідерство неминуче породжує недовіру та підриває командну роботу.

6. Зробіть оцінку безперервним і чесним діалогом, а не бюрократичним процесом. Документування неналежної роботи може служити правовим захистом, але це не покращує відносини між керівником і підлеглим. Часто оцінки проводяться після того, як події, які вони оцінюють, відбулися – вони не допомагають покращити продуктивність і, крім того, можуть спровокувати гнівні розбіжності.

Що стосується психосоціальної сфери, то відносини між керівником і працівниками охоплюють усі аспекти характеру керівника та співробітників. Цей зв'язок складний, багатогранний і динамічний. Ефективні відносини між керівником і співробітниками означає координацію різних персонажів. Якщо керівник здатний сформувати та сформувати співробітників так, щоб вони стали придатними для виконання своїх завдань, це є проявом управлінських якостей високого рівня.

У цьому процесі керівник повинен поважати певні правила поведінки, серед яких є такі найважливіші (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Правила організаційної поведінки інженерно-технічних працівників

Джерело [17]

Організації можуть підвищити продуктивність співробітників, полегшивши для своїх співробітників пошук нових можливостей в організації. Згідно з останніми дослідженнями, організації також можуть розвивати навички та знання всіх талантів, незалежно від їхньої посади в компанії. Деякі з цих

стратегій включають залучення працівників до процесів прийняття рішень у компанії, якою користуються 60 відсотків опитаних керівників.

Для забезпечення ефективності робота керівника має бути підготовлена та глибоко продумана. При диференційованому управлінні господарськими підрозділами керівникам доводиться покладатися на послуги експертів та функціональних відділів. Ефективні плани та заходи можуть бути розроблені та виконані з їх залученням, а спеціальні заходи та поверхневі рішення можуть бути виключені. Фахівці окреслили кілька тенденцій використання професійного апарату ієрархічної структури компанії. Слід мати на увазі, що фахівців офіційного механізму можна використовувати кількома способами: контролювати особливо важливі заходи; аналізувати та покращувати цілі та програми; вивчати техніко-економічні та соціальні особливості господарської одиниці; підготувати пропозиції щодо процесу управління підрозділом. Залучення експертів дає керівнику ряд переваг, серед яких відзначимо наступні (рис. 3.3).

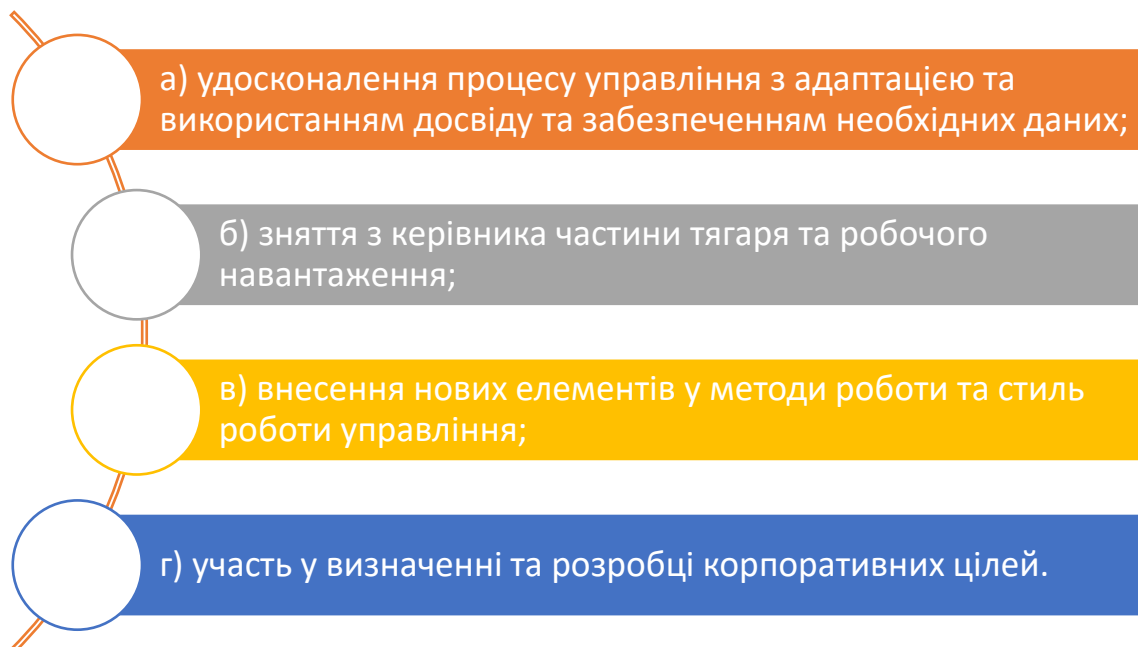


Рисунок 3.3 - Переваги залучення експертів до підвищення ефективності роботи інженерно-технічних працівників

Сформовано за джерелом [17]

Зведена інформація менеджера – це вичерпний звіт про техніко-виробничі, економічні фінансові, соціальні та людські фактори. Це забезпечує глибокі знання про корпоративні процеси, основи та контроль рішень. Інформація та дані, що надаються для керівника, можуть бути підготовлені у таких формах: перелік завдань; графіка; зведений аркуш (таблиці та графіки); винятки з правил; індекси тощо.

При підготовці зведеної інформації керівник повинен враховувати такі вимоги;

- а) інформація повинна містити безперервну інформацію про діяльність відповідного керівника;
- б) інформація має бути регулярною та вичерпною;
- в) дані повинні виявляти виняткові відмінності;
- г) інформація повинна розкривати якісні та кількісні співвідношення між економічними, технічними та людськими факторами компанії;
- д) інформація повинна містити достатню кількість оперативної інформації, яка допомагає розпізнавати неправильні ситуації,
- е) інформація має бути ефективною у заповненні та використанні;
- ж) він повинен надавати загальну інформацію про роботу компанії та давати глибокий аналіз різних відділів тощо.

Зведена інформація допомагає керівнику ознайомитися не лише з виробничим процесом, але й із співробітниками та соціальним персоналом. - людський фактор компанії.

3.2 Використання експертних методів оцінювання ефективності діяльності інженерно-технічних працівників

Аналізуючи уявлення керівників щодо ефективності (ступеню виконання поставлених завдань) державного закладу, в якому вони працюють, можна спостерігати збалансований розподіл відповідей, трохи нахилений

вправо. Немає керівника, який вважає діяльність держустанови неефективною, а лише керівника, який вважає ефективність діяльності зниженою. Приблизно однакова кількість респондентів вважає, що установи показують середню ефективність та підвищену (рис. 1). З аналізу рисунка 1 видно, що більше половини керівників вважають, що установа, в якій вони працюють, має підвищену і навіть максимальну ефективність, що свідчить про їхню впевненість у використовуваному стилі управління.

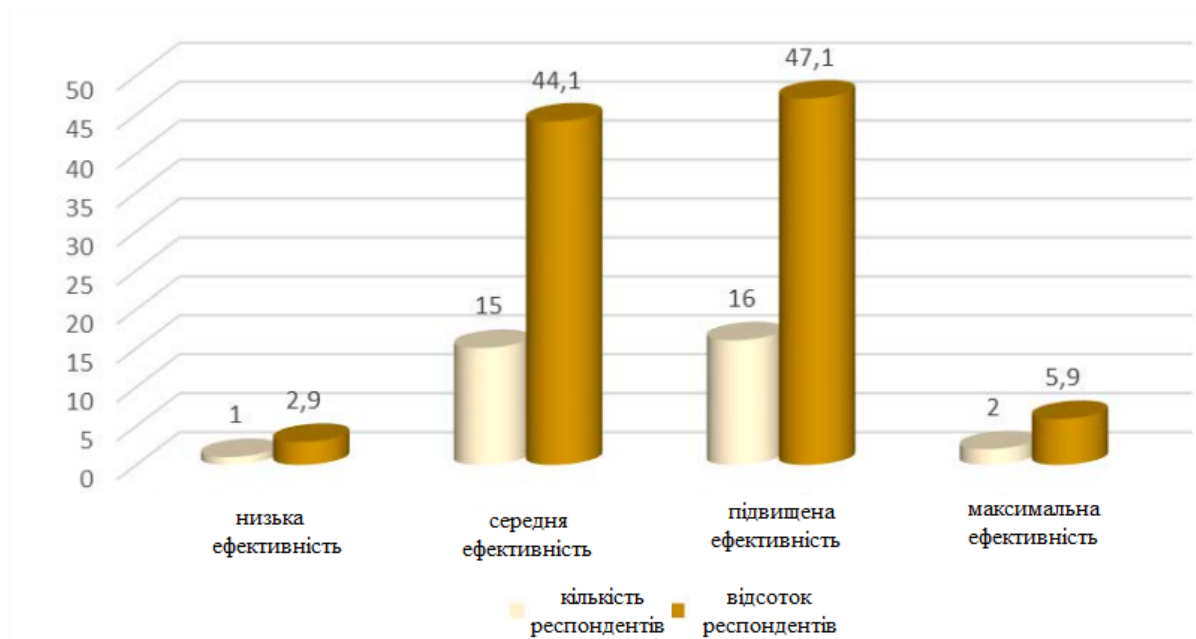


Рисунок 3.1 – Відповіді щодо ефективності управління інженерно-технічних робітників *

*Джерело: Побудований за результатами опитування на основі зібраних даних

Досліджуючи уявлення про ефективність (досягнення цілей з мінімальним споживанням ресурсів) керівників державного закладу, в якому він працює, ми помітили, що є декілька керівників, які вважають, що окремі державні установи менш ефективні, будучи навіть керівником, який вважає неефективною систему управління досліджуваного підприємства (рис. 3.2). У цьому випадку також можна спостерігати відносно збалансований розподіл відповідей з невеликим нахилом вліво.

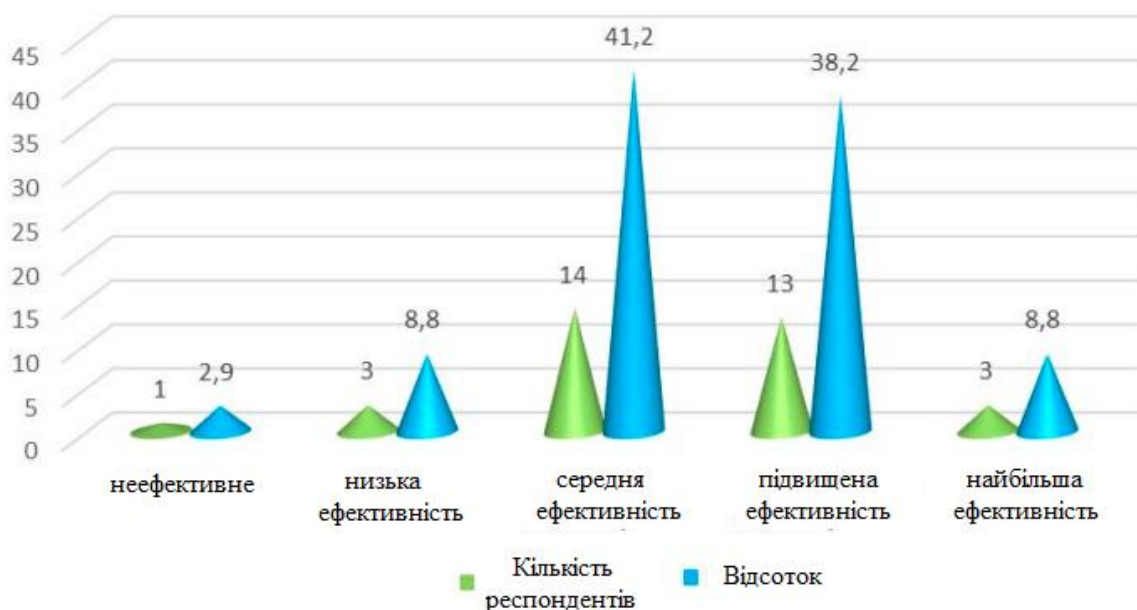


Рисунок 3.2 – Результати опитування щодо оцінювання рівня ефективності діючої системи управління на досліджуваному підприємстві

Аналізуючи уявлення про вплив діяльності на ефективне та ефективне управління державною установою, можна побачити, що половина опитаних керівників вважають, що традиційними видами діяльності менеджменту є ті, які забезпечують ефективне та ефективне управління (рис. 3.3). Це можна помітити з аналізу рис.3.3, що на другому та третьому місцях у відносно однаковому відсотковому співвідношенні розташована діяльність з комунікації та управління людськими ресурсами, а на останньому місці, зазначеному лише двома з менеджерів, розташована мережева діяльність та співробітництво. Висновком з отриманих даних є те, що управління – це динамічний процес виконання інших завдань з метою ефективного та ефективного досягнення спільних цілей. Ефективність управління означає виконання діяльності з мінімальною втратою ресурсів, що також стосується оптимального використання ресурсів, щоб організація могла максимізувати прибуток.

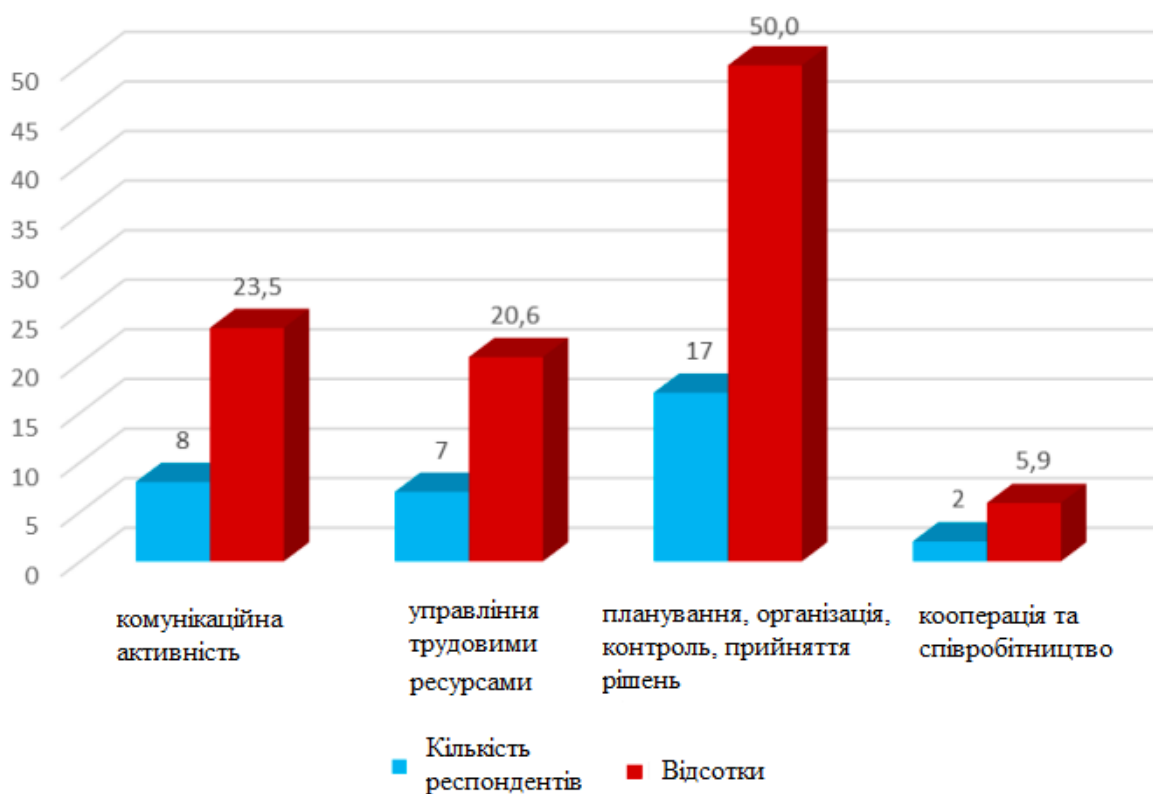


Рисунок 3.3 – Результати ідентифікації результатів впливу управлінської діяльності на результативність та ефективність діяльності підприємства

За результатами анкетування та опитування можна зробити висновок, що забезпечення ефективності управлінської діяльності інженерно-технічних робітників повинен залишити парадигму традиційної бюрократії, заснованої суворо на традиційних функціях управління, щоб перейти до нової ери управління, яка передбачає, крім виконання традиційних функцій управління, здійснення ефективного комунікаційного процесу. Досліджуючи уявлення інженерно-технічних робітників досліджуваного підприємства, зроблено висновок, що вони усвідомлюють потребу в комунікації та ефективному управлінні людськими ресурсами, але бюрократія, яка характеризує типових представників вітчизняних суб'єктів господарювання, обмежує можливості

зростання ефективності управлінської діяльності саме інженерно-технічних робітників.

ВИСНОВКИ

Підготовка управлінських кадрів є важливим засобом підвищення компетентності управлінських кадрів у будь-якій економіці, а управлінський талант – необхідною умовою успішного економічного розвитку. Передусім слід підкреслити, що в ході економічної реструктуризації та орієнтації на ринкову економіку компанії все більше відчують брак офіційних менеджерів, здатних керувати найважливішими сферами корпоративного життя. Питання про добре підготовлених менеджерів, які керують і здатні впроваджувати науку менеджменту в практику, потребує наукового обговорення. З цієї причини дуже важливо, щоб під час набору, тестування чи співбесіди та працевлаштування було враховано декілька правил, моментів та заходів: а) бути ознайомленим із пропозицією кваліфікованої робочої сили; б) набір людей з особливими талантами вже в університетські роки; в) тестування кандидатів із складанням певних планів, конкурсними випробуваннями чи іншими способами; г) їх працевлаштування; д) залучення їх до роботи під керівництвом керівника або досвідчених експертів; з) підвищення рівня професійної кваліфікації; і) сприяти розвитку фірмового стилю; ж) забезпечити постійність і повагу до робочих місць і гарантувати, що ці робочі місця забезпечують хороші можливості для особистого розвитку. У цьому процесі навчання менеджменту повинні бути переплетені маркетингові та управлінські методи.

У ході навчання можна розвинути такі характеристики менеджера: а) співпраця з людьми, здатність розвивати команду, просування індивідуальної та командної діяльності; б) здатність розуміти минуле та передбачати майбутнє та боротися за постійний розвиток; в) здатність вирішувати корпоративні питання; г) здатність використовувати технічні, економічні, правові та психосоціальні явища в ході аргументації та розуміти взаємозв'язок між вищезгаданими явищами; д) здатність вибирати важливі питання, які

заслужують максимуму зусиль; е) забезпечити умови для ефективної роботи та вміння застосовувати позитивний досвід; ж) здатність швидко приймати рішення; щ) здатність розуміти корпоративні проблеми та розглядати їх у ширшій перспективі; і) покращити спілкування; j) навчитися аналітичним методам обговорення питань та систематизації проблем; k) здатність вивчати сучасні методи та засоби управління; л) гармонія між середовищем і внутрішніми і зовнішніми цілями компанії.

Обґрунтовано, що деталізація роботи інженерно-технічних робітників підприємства в системі менеджменту є масштабним та складним процесом, вимагає використання сучасних засобів. Із сучасних та ефективних методів, які використовуються для вдосконалення менеджера, слід відзначити такі: метод панельних дискусій; метод рольової оцінки; планове навчання; вирішення проблем, що входять до картотеки питань управління; розширення (удосконалення) сфери діяльності керівника; навчальні тести керівників тощо. Передумовою ефективності управління є те, що керівник повинен розуміти та підтримувати працівників. Як наслідок людської природи, керівнику рекомендується бути обережним у роботі з працівниками. Крім обережності, керівники повинні використовувати різні методи у спілкуванні зі співробітниками. Показано, що це можна зробити лише за умови знайомства керівника з працівниками, що можливо за допомогою психології, соціології, біології, медичних наук, антропології, при регулярному спостереженні та контролі за конкретною діяльністю працівників, а також за допомогою інстинкти.

Відзначено, що у деяких випадках керівникам слід запитати професійну думку психологів, лікарів чи інших експертів. Тільки так керівники можуть забезпечити повноцінну та ефективну участь працівників в економічних процесах, у підвищенні прибутковості, пошуку професійного та людського задоволення на робочому місці. В результаті робота менеджера також буде успішною, і сприятиме розвитку та успіху компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ДСТУ ISO 9000:2001 (ISO 9000:2000, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: http://www.guds.gov.ua/document/53757;/DSTU%20ISO%209000_2001.doc
2. Рикардо Д. Начала политической экономики и податного обложения. М. : Госиздат, 1929. 368 с.
3. Макконел К. Р. Экономикс: Принципы, проблемы, политика. В 2 т. / К. Р. Макконел, С. А. Брю. – М. : Республика, 1992. – Т.1. – 399 с
4. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Третье издание : ISO 9000:2005.
5. ISO 21500: 2012 Руководство по управлению проектами. URL: http://www.iso.org/iso/ru/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1662.
6. ISO 14001: 2004. Системи екологічного менеджменту. Вимоги і керівництво по їх застосуванню. URL: <http://www.iso.org> .
7. Губін В. В. Удосконалення інженерно-технічного обслуговування виробництва в сільськогосподарських підприємствах. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 17. № 3. С. 28-34.
8. Tylchyk, O., Riabchenko, Y., Popivniak, O.. Management (administrative) activity of the controlling authorities in the area of taxation: essence and types. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. №4(5). P.343-351
9. Герберт А., Сайман Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. К.: АртЕк, 2001.

10. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
11. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. К.: Центр навч. літ., 2004.
12. Управління персоналом та економіка праці. Комплексний державний іспит: навч. посіб. [для студ. виш. навч. закл.] / В.О. Толок, О.О. Васильєва. А.В. Карпенко. Д.В. Василпчев та ін.; [за ред. проф. В.О. Толока]; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя: ТОВ «ЛПКС» ЛТД 2012. 376 с.
13. Міненхо М. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 12/. С.4-7.
14. Свистун Л.А., Левкова Р.М. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіон*. 2017. № 4 (65). С. 57-61.
15. Мельник Т.Ю. Формування інформаційних ресурсів управлінського обліку для контролювання фінансових результатів підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 8 (23). Частина 2. С. 63-68.
16. Цал-Цалко Ю.С., Мороз Ю.Ю., Цегельник Н.І. Управлінський облік: Підручник. Житомир : ПП «Рута», 2015. 632 с.
17. Nash C. Strategies to increase the efficiency of management. URL: <https://silo.tips/download/strategies-to-increase-the-efficiency-of-management#>
18. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с
19. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В.В. Дергчова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова Електронні текстові данні. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с. URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46448/1/Teoriia%20i%20kontseptsii%20menedzhmentu_KL.pdf

20. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
21. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.
22. Cummings S. A New History of Management Kindle Edition. Cambridge University Press (September 19, 2017). 381 p.
23. Witzel M. A History of Management Thought. Routledge; 2nd edition (December 16, 2016). 394 p.
24. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту : Підруч. для вищ. навч. закл. / А. І. Кредісов. К. : Знання України, 2001. 300 с.
25. Kaplan, Robert S., and D. P. Norton. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
26. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
27. Oncioiu Ionica. CSR and Management Accounting Challenges in a Time of Global Crises. Titu Maiorescu University, Romania, 2021. 278 p. DOI: 10.4018/978-1-7998-8069-1
28. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
29. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
30. Палеха Ю.І., Мошек, І.К. Основи менеджменту: теорія і практика: навчальний посібник. К.: Ліра-К. 2018. 528 с.

31. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Бєлова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
32. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
33. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
34. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
35. Мескон, М. Х. , Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М. А. Майорова и др. ; общ. ред., вступ. ст. Л. И. Евсенок. М. : Дело, 1999. 800 с.
36. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238с.
37. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2019 464 с.
38. Шевченко Л. С. Стратегічний та інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
39. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посіб. у структ.-логіч. схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько. Х. : ХДУХТ, 2017. 118с.
40. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч.посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
41. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

42. Ansoff H. Igor. Implanting strategic management. Prentice/Hall International; 1st edition (January 1, 1984). 510 p.
43. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
44. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
45. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
46. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге видання, стереот. Київ : Каравела, 2019. 480 с.
47. Воткінсон М. Грід. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також) / Метт Воткінсон ; пер. з англ. Н. Зубкевич. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2019. 368 с.
48. Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с.
49. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.
50. Теорія прийняття рішень : підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
51. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К. 2015. 420 с.

ДОДАТОК А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейнікову О.А.

студентки Токаревої О.Є.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВі призначити науковим керівником д.е.н., проф
зав. кафедри УФЕБ Попову О.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

дипломної роботи _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри УФЕБ _____

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 78
„11” лютого 2022 р.Завідувач кафедри УФЕБ _____
(підпис, дата)О.Ю. Попова
(П.І.Б.)

ДОДАТОК Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Таблиця В.1 – Дані балансу підприємства

АКТИВ	Код рядка	Примітк и	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 302 717	8 158 678
первісна вартість	1001		12 704 637	13 301 479
накопичена амортизація	1002		(4 401 920)	(5 142 801)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		552 810	569 400
Основні засоби	1010	8	8 112 573	12 044 185
первісна вартість	1011		21 733 672	27 183 937
Знос	1012		(13 621 099)	(15 139 752)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	155 269	171 269
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	27	219 353	402 140
Інші необоротні активи	1090	12, 15	1 060 163	1 136 870
Усього за розділом I	1095		18 402 885	22 482 542
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		61 702	65 974
виробничі запаси	1101		53 262	50 660
Товари	1104		8 440	15 314
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	888 946	720 096
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	83 000	69 583
з бюджетом	1135	13	40 221	54 499
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих				
Доходів	1140	13	20 993	4 198
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	5 201 943	898 072
Витрати майбутніх періодів	1170	15	109 647	98 043
Інші оборотні активи	1190		-	-
Усього за розділом II	1195		6 406 452	1 910 465
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		111	597
Баланс	1300		24 809 448	24 393 604

Продовження додатку В

ПАСИВ	Код рядка	Примітк и	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	887 119	887 119
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		15 778 068	12 752 409
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	(370 398)
Усього за розділом I	1495		16 686 016	13 660 357
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		14 973	23 312
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20, 21	211 858	2 273 689
Довгострокові забезпечення	1520	19	115 290	213 552
у тому числі з виплат персоналу	1521		34 057	4 597
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		342 121	2 510 553
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	1 471 732	1 146 748
розрахунками з бюджетом	1620	18, 27	672 353	941 535
у тому числі з податку на прибуток	1621	27	375 672	616 786
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		5 387	7 127
одержаними авансами	1635	21	632 099	692 723
розрахунками з учасниками	1640	16	3 730 603	3 484 063
Поточні забезпечення	1660	19	231 857	103 867
Доходи майбутніх періодів	1665	21	550 362	650 784
Інші поточні зобов'язання	1690	20	486 918	1 195 847
Усього за розділом III	1695		7 781 311	8 222 694
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		24 809 448	24 393 604