

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему: «Управлінські технології на підприємстві: сучасні напрямки та особливості впровадження»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 6

Білошицька Анастасія Владиславівна
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н. Шереметинська Оксана Валерівна
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко

“10” лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Білошицькій Анастасії Владиславівні

1. Тема проекту (роботи) **Управлінські технології на підприємстві: сучасні напрямки та особливості впровадження**

керівник проекту (роботи) Шереметинська О.В., к.е.н.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.

3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА НЬОМУ

Розділ 3 ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПАТ «ФІРМА ПОЛТАВПИВО»

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

Результати дослідження знайшли відображення в 4 рисунках та 5 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	15.02.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ **А. В. Білошицька**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ **О.В. Шереметинська**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади впровадження управлінських технологій на підприємстві. В роботі досліджено систему сучасних управлінських технологій підприємства, проаналізовано особливості впровадження сучасних напрямків управлінських технологій на підприємстві з метою підвищення ефективності його господарської діяльності.

В роботі виокремлено сутність управлінських технологій сучасний аспект підприємства та визначено їх місце в системі управління підприємством, розглянуто різні наукові підходи до впровадження управлінських технологій на підприємстві.

На основі узагальнення результатів дослідження процесу впровадження управлінських технологій на підприємстві розроблено пропозиції щодо вдосконалення даного процесу на досліджуваному підприємстві, запропоновано сучасні напрями впровадження управлінських технологій на підприємстві, зокрема, обґрунтовано запровадження нового методу управлінських технологій на підприємстві, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 85 сторінках (без урахування додатків), містить 17 таблиць, 6 рисунків.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ, МОЛОКОПЕРЕРОБНА ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО.

SUMMARY

In the diploma work the existing theoretical and methodical bases of introduction of administrative technologies at the enterprise are considered and generalized. The system of modern management technologies of the enterprise is investigated in the work, the peculiarities of introduction of modern directions of management technologies at the enterprise for the purpose of increase of efficiency of its economic activity are analyzed.

The essence of management technologies, the modern aspect of the enterprise is singled out in the work and their place in the enterprise management system is determined, different scientific approaches to the introduction of management technologies at the enterprise are considered.

Based on the generalization of the research results of the process of implementation of management technologies at the enterprise, proposals for improving this process at the researched enterprise are developed, modern directions of introduction of management technologies at the enterprise are proposed, in particular, a new method of management technologies is proved. activities of the enterprise.

The final work is set out on 85 pages (excluding appendices), contains 17 tables, 6 figures.

Key words: MANAGEMENT, MANAGEMENT TECHNOLOGIES, MILK PROCESSING INDUSTRY, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Поняття управлінських технологій	8
1.2. Види управлінських технологій на підприємстві	16
1.3. Методичні засади впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві	23
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА НЬОМУ	28
2.1. Аналіз пивного ринку України	28
2.2. Характеристика господарської діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво»	
2.3. Дослідження ефективності використання управлінських технологій підприємства	34
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПАТ «ФІРМА ПОЛТАВПИВО»	54
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо впровадження сучасних управлінських технологій на ПАТ «Фірма Полтавпиво»	54
3.2. Обґрунтування запровадження бенчмаркінгу на пивзаводі	60
3.3. Вплив запропонованого заходу на ефективність господарської діяльності підприємства	73
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Управлінські технології відіграють значну роль у менеджменті організацій і є засобом успішної реалізації соціально-культурних проектів. У класичному менеджменті організація розглядається як одна з основних функцій поряд із плануванням, мотивацією і контролем. При цьому планування забезпечує основу, фундамент для досягнення головної мети діяльності, а функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних завдань проекту. Кожна з функцій потребує ґрунтовних досліджень як теоретико-методологічних засад, так і прикладних розробок у межах науки управління, менеджменту, технологій, що інтенсивно розвивається в практиці організацій. Таким чином, ураховуючи вищезазначене, темою нашого дослідження є проблема організаційно-управлінських технологій в менеджменті підприємств. Останні дослідження та публікації. На управлінську складову менеджменту, якою апелює в даній статті автор, зосереджували увагу такі вчені, як М. Альберт, К. Кіллен, М. Мескон, Б. Мільнер, Ф. Хедоурі. Специфіку управління вивчали А. Большаков, А. Борисова, Г. Вечканова. Проблему технології управління розкривали О. Лебідь, І. Кузнецова, Н. Ракша.

Метою дослідження виступає процес провадження управлінських технологій на підприємстві.

У ході виконання кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні завдання:

розглянути поняття управлінських технологій;

узагальнити види управлінських технологій на підприємстві;

вивчити методичні засади впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві;

проаналізувати півний ринок України;

охарактеризувати господарську діяльність ПАТ «Фірма «Полтавпиво»;

дослідити ефективність використання управлінських технологій підприємства;

сформувати управлінське рішення щодо впровадження сучасних управлінських технологій на ПАТ «Фірма Полтавпиво»;

обґрунтувати запровадження бенчмаркінгу на пивзаводі;

оцінити вплив запропонованого заходу на ефективність господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система впровадження управлінських технологій на підприємстві.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження управлінських технологій на підприємстві.

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПАТ «Фірма «Полтавпиво».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 85 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота має 4 додатків, які розміщено на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття управлінських технологій

Ефективність діяльності підприємства, його становища на ринку принципово залежать від стратегії розвитку, вибору і застосування як окремих стратегічних типів управлінських технологій, так і їхніх різних поєднань. Управлінські технології - це набір управлінських засобів і методів дослідження поставлених цілей організації, які включають:

- методи і засоби збору й обробки інформації;
- прийоми ефективної дії на працівників;
- принципи, закони і закономірності організації й управління;
- системи контролю.

Управлінські технології найбільш інтенсивно стали розвиватися на початку ХХ століття завдяки засновникам наукового менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд та ін.), кожний з яких вніс істотний внесок не тільки в обґрунтування принципів наукового управління, але й у створення основних підходів до технологізації управлінської діяльності. Так, Ф. Тейлор сформулював наукові підходи до раціоналізації трудової діяльності й управління нею, створивши, по суті, ефективну технологічну систему цехового менеджменту. У свою чергу, А. Файоль визначив сутність технологій адміністративного управління, основні ідеї якої залишаються актуальними й донині. М. Емерсон, що відкрив свої знамениті дванадцять принципів продуктивності управлінської праці, запропонував досить багатий набір управлінських технологій. Значний внесок і Г. Форда в практичну технологізацію менеджменту. Він не тільки сформував науково-технічні

принципи управління, але й створив першу успішно функціонуючу промислову компанію [9].

Управлінські технології в нашій країні розвивалися переважно в сфері адміністративно-державного управління. Нині в умовах становлення ринкових відносин й розвитку демократичних основ життєдіяльності українського суспільства формуються нові передумови й умови для технологізації управління. Перед нашими фахівцями й керівниками підприємств постають досить важливі й серйозні завдання створення в країні ефективної системи управління роботою й приведення її у відповідність із досягненнями світової цивілізації за допомогою проведення адміністративної реформи на базі більш широкого використання національного й закордонного досвіду.

Управлінська діяльність залежить від системного підходу, який можна уявити у вигляді ланцюжка: мета – ресурси – план – рішення – реалізація. Системний підхід передбачає управління процесом, що включає: стратегічне планування; формування мети за ступенем пріоритету; функціональне структурування команди за змістом діяльності; встановлення виробничих взаємовідносин; регулювання, оперативність і координація діяльності; система інформаційного забезпечення; аналіз діяльності; створення психологічного клімату; мотивація персоналу і учасників; стимулювання та підвищення кваліфікації, творча креативність, упровадження технологій. Підходи до тлумачення поняття «технологія управління» мають такі складові, як процес, послідовність дій, методи, операції, процедури, інструменти. Саме слово «технологія» (від грец. *techne* – «мистецтво, ремесло, наука» + *logos* – «поняття, вчення») означає «сукупність знань про способи і засоби проведення виробничих процесів» [15].

За визначенням О. Лебідь «технологія управління» – це «сукупність взаємопов'язаних операцій, що утворюють процедури та спрямовані на належне виконання управлінських функцій, що забезпечується використанням спеціальних методів, інструментів, пристроїв» [33].

І. Кузнєцова досліджує «технологію управління» як «сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства» [30].

Н. Романовський вважає, що «технологія управління» – це «певний порядок здійснення процесу управління, що обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи й інструменти їх впровадження на практиці» [16; 86].

Таким чином, «технології управління», це послідовність керівних дій із застосуванням фахових методів, інструментів для досягнення мети і завдань певної цільової аудиторії, вікової або соціальної групи, на якій зосереджена наша увага як суб'єкта організації, і в якій можна виділити три взаємопов'язані сторони: структурну, функціональну, інформаційну.

Розглянемо більш детально складові процесу реалізації управлінських технологій.

Збір даних можна виконувати за допомогою методів первинного чи вторинного дослідження, які наведено на рисунку 1.1. До методів первинного дослідження в банку можна віднести: опитування, спостереження, моделювання, періодичні соціально-економічні дослідження (панель) та збір даних у процесі практичного експерименту. Ці методи застосовуються для вирішення дослідницьких задач різного рівня. Водночас кожний з методів може використовуватися в поєднанні з іншими. Первинне дослідження може бути повним та безперервним, якщо ним охоплена вся група респондентів, яка цікавить дослідника, і частковим, якщо ним охоплений певний відсоток респондентів.



Рис. 1.1. Методи збору інформації для реалізації управлінських технологій

Джерело: [45]

Безперервні дослідження зазвичай використовуються для дослідження відносно невеликої кількості респондентів, наприклад, споживачів послуг приватбанкінгу. Взагалі безперервні дослідження відрізняються своєю точністю, а з іншого боку, високими витратами ресурсів і часу. Часткові дослідження найбільш часто використовуються для одержання інформації під час первинних досліджень.

На практиці застосовуються такі методи часткового дослідження: випадкової вибірки, нормованої (за квотою) вибірки, концентрованої вибірки. Наприклад, для банків це може бути збір даних з реалізації нових продуктів або реалізації нових технологій в окремих підрозділах. Вторинні дослідження (desk research), як правило, базуються на вже існуючій інформації.

Розрізняють зовнішні і внутрішні джерела для вторинних досліджень. Основні зовнішні джерела – це:

- статистичні дані НБУ;
- інформація Державного комітету статистики України;
- зміст сайтів банків-конкурентів в Інтернеті;
- дані відкритої звітності банків.

На базі зібраних даних проводиться аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку. Досліджується поточна кон'юнктура ринку і визначальні її фактори, складається прогноз розвитку кон'юнктури, вивчається конкурентне середовище. Під час вивчення конкурентного середовища банківським менеджерам необхідно оцінити, наскільки жорсткою є конкуренція і як вона впливає на діяльність банку, визначити основних конкурентів на ринку, реальні та потенційні загрози з їхнього боку з урахуванням сильних та слабких конкурентних позицій банку.

Методами збору інформації за допомогою використання внутрішніх джерел є планова інформація та матеріали первинної і зведеної звітності усіх підрозділів банку. На основі внутрішніх джерел аналізуються тенденції розвитку підприємства в цілому та за окремими напрямками діяльності, клієнтська база та тенденції її розвитку, ефективність використання наявних ресурсів. Таким чином, аналіз зовнішньої інформації дає уявлення про конкурентне середовище, а внутрішньої – про місце банку в цьому зовнішньому середовищі. Вибір методів збору даних залежить від мети дослідження, співвідношення відповідних витрат та очікуваних результатів. Досвід багатьох підприємств різних галузей свідчить, що вторинні дослідження дозволяють досягати мети з меншими витратами порівняно з первинними.

Що стосується ефективних методів впливу на працівників, то це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення встановлених цілей. За їх допомогою орган управління впливає на окремих працівників і підприємство у цілому.

Значення методів управління визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів.

За змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням. Відповідно до цього є наступні основні групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові ідеологічні та технологічні. Між ними існує тісний зв'язок і взаємозумовленість. Кожний метод має елементи заохочення і покарання.

Класифікація методів за спрямованістю дії заснована на характері впливу їх на мотиви діяльності окремих працівників і трудового колективу організації в цілому. Мотиви діяльності ґрунтуються на реальних матеріальних і духовних потребах. Направленість методів характеризується тим, на які конкретно мотиви вони впливають. Виходячи з цього, виділяють чотири групи методів - матеріальної, соціальної, психологічної та владної мотивації.

За організаційними формами дії виділяють методи прямого (безпосереднього) впливу, постановки мети, створення стимулюючих умов.

На сутність і співвідношення методів управління впливають форми та модель господарського механізму в суспільстві [41].

Форми вияву управлінського закону впливають на процеси управління, на розвиток організації як системи. Це неминуче породжує різні соціальні наслідки, що залежать від у мов дії закону. Оптимальні у мови функціонування зумовлюють раціональні форми вияву управлінського закону. Якщо закон управління реалізується в умовах, що відхиляються від нормальних, тоді й форми вияву закону відхиляються від нормальних і призводять до негативних управлінських наслідків.

Зміст закону управлінської сфери містить його кількісне вираження, що має дуже важливе значення. Воно дає можливість побачити, як розвивається процес управління, своєчасно виявити його недоліки і вжити відповідних заходів щодо їх усунення.

Як категорія "закон" відображає закони управлінської діяльності людей, які виявляються насамперед через їхні потреби та інтереси. Проте не слід

ототожнювати зміст категорії "закон" з діяльністю організації. Об'єктивні закони менеджменту визначають характер діяльності керівників (управлінців) організацій, їх цілі і мету, а між дією законів і практичною діяльністю існують такі проміжні ланки, як потреби, інтереси та цілі. З'ясування сутності кожної з них дає змогу пізнати рушійні сили розвитку організації як системи, суспільства, а отже, й закони управління. При цьому важливо розуміти потреби, інтереси й цілі переважної більшості людей, зокрема соціальних верств і груп. Водночас слід розмежовувати сутність і зміст об'єктивних законів менеджменту, механізм їх дії, використання.

Механізм дії законів менеджменту – це боротьба протилежних сторін, якостей і властивостей організації як системи, за якими стоять інтереси, потреби її працівників, а також конкурентність інтересів.

Механізм використання законів менеджменту - це пізнання їх сутності, змісту, умов дії, і на цій основі формування політики управління організацією.

Таким чином, розуміння суті й змісту об'єктивних законів, що діють у сфері управління, буде сприяти підвищенню ефективності праці управлінців.

Серед основних об'єктивних законів менеджменту можна виділити такі:

1) закон спеціалізації управління, який передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах конкретних управлінських функцій, їх прояву в реальних умовах, на різних рівнях;

2) закон інтеграції управління - це закон, що спрямований на досягнення єдності зусиль всіх структур організації для виконання її завдань шляхом підвищення управлінської ефективності. Інтегруючими чинниками можуть виступати завдання, цілі, інтереси, вимоги ринку;

3) закон демократизації управління, який спонукає до участі працівників у діяльності, забезпечує двостороннє спілкування. Поняття "промислова демократія" характеризує високий ступінь участі працівників в управлінні підприємством, партнерські відносини між керівником і працівником;

4) закон співвідношення керуючої та керованої підсистем-акцентує увагу на тому, що удосконалення керуючої підсистеми здійснюється більш динамічними темпами, ніж керованої підсистеми;

5) закон пропорційного розвитку систем управління - спрямований на досягнення послідовної та постійної еволюції всіх управлінських систем будь-якої організації (виробничої, соціальної, фінансової, інноваційної тощо);

6) закон економії часу в процесі управління, який передбачає підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зменшення трудомісткості завдяки впровадженню передових методів і прийомів праці. Тобто, цей закон виступає як закон управління часом. Вирішення будь-якого питання у менеджменті в проміжок період часу завжди позитивно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. У цьому процесі провідна роль належить використанню інноваційних технологій, особистості керівника, менеджера з інноваційним типом мислення [51].

До головних систем контролю, які функціонують в менеджменті, відносяться: фінансовий контроль, бюджетний контроль, контроль якості, контроль товарно-матеріальних запасів, операційний менеджмент, інформаційні комп'ютерні системи.

Мета систем контролю полягає у підвищенні ймовірності досягнення організаційних цілей та стандартів організацією. Менеджери використовують системи контролю для успішного виконання планів [1].

Фінансовий контроль допомагає менеджерам спостерігати за фінансовою діяльністю підприємства, тобто знайти прибутковість або збитковість діяльності підприємства.

Бюджетний контроль допомагає менеджерам порівнювати доходи та витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльністю або запланованими показниками.

Контроль якості забезпечує менеджерів інформацією для оцінки якості продуктів (послуг) та визначення їх конкурентоспроможності.

Контроль товарно-матеріальних засобів гарантує необхідну кількість сировини для виробничих потреб, а також зведення до мінімуму витрат на зберігання.

Управління виробничими операціями включає контроль за процесами, пов'язаними з фактичним виробництвом товарів та послуг.

Комп'ютерно орієнтовані інформаційні системи використовуються для досягнення високої оперативності у здійсненні контролю і своєчасного реагування менеджерів на державну інформацію.

Системи контролю в управлінській практиці мають тенденцію змінюватися в залежності від ступеня використання їх на різних рівнях управління. Так, фінансовий контроль здійснюють керівники вищого рангу, а менеджери середньої ланки - використовують операційний контроль.

Кожна система контролю акцентує увагу на різних питаннях та різних етапах виробництва. Так, фінансовий контроль має тенденцію проводитись по закінченню виробничого циклу, а операційний контроль здійснюється під час процесу виробництва. В свою чергу контроль якості повинен бути поточним для того щоб визначити відповідність продукції вимогам стандартів якості, а контроль товарно-матеріальних запасів проводиться до початку виробничого процесу

1.2. Види управлінських технологій на підприємстві

Приступаючи до класифікації управлінських технологій, необхідно відзначити той факт, що їхня типологічна розмаїтість зумовлена насамперед широкою технологізацією сфери управління загалом, у якій соціальні технології досягають найбільш інтенсивного розвитку. Це викликано також і тим, що ефективне управління є нині основним двигуном сучасного суспільного розвитку. Так, за підрахунками західних фахівців цінність ефективної системи управління становить для компанії 80%, а цінність капіталів і робочої сили-

лише 10%. Тому не випадково управлінська сфера (у порівнянні з іншими сферами громадського життя) є найбільш технологізованою у сучасному суспільстві. У цьому зв'язку в якості підстави для найбільш загальної класифікації управлінських технологій, доцільно використати: особливості об'єктів і суб'єктів управління; специфіку механізмів управління; види організаційних структур управління; ступінь охоплення елементів управлінського циклу; особливості стилю управлінської діяльності; типологію процесу управління, а також етапи його технологізації (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Загальна класифікація управлінських технологій

з/п	Підстава класифікації	Основні види управлінських технологій
1	2	3
1	За об'єктом управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології управління економічною сферою. • Технології управління політичною сферою. • Технології управління соціальною сферою. • Технології управління соціально-культурною або духовною сферою
2	За суб'єктом управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології діяльності органів державної влади й управління. • Технології діяльності органів місцевого самоврядування. • Технології діяльності органів політичного управління. • Технології діяльності органів економічного управління
3	За механізмом управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології соціально-економічного управління, тобто за допомогою використання ринкових механізмів. • Технології соціально-політичного або адміністративно-державного управління, що припускають використання механізмів влади. • Технології соціально-культурного управління, що припускають використання механізмів культури й суспільної думки
4	За видами організаційних структур управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технологія лінійного управління, коли управлінська діяльність ґрунтується на лінійній структурі організації. • Технологія функціонального управління, коли управлінська діяльність ґрунтується на функціональній структурі організації. • Технологія лінійно-функціонального управління, коли сполучаються лінійна й функціональна структури організації
5	За ступенем охоплення елементів управлінського циклу	<ul style="list-style-type: none"> • Загальні (або цілісні) технології управління, які охоплюють всі елементи управлінського циклу. • Спеціальні (або часткові) управлінські технології, які охоплюють окремі елементи управлінського циклу

1	2	3
6	За видами стилю управлінської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Технології авторитарного управління, що встановлюють єдиноначальність суб'єкта управління. • Технології ліберального управління, що відкривають широку волю діяльності підлеглих. • Технології демократичного управління, що забезпечують сполучення демократії і єдиноначальності
7	За типом процесу управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології детермінованого управління, які характеризуються строгою послідовністю виконання управлінських дій. • Технології ефективного управління, що припускають постійне коригування управлінських дій на основі вивчення ефективності отриманих результатів. • Технології антикризового управління, які орієнтовані на зміцнення позицій соціального об'єкта й недопущення кризових ситуацій. • Технології ситуативного управління, які ґрунтуються на аналізі ситуацій при виборі організаційної структури й механізму управління за трьома параметрами: відносини між керівником і співробітниками, структура завдання, чинність влади керівника. • Технології пошукового управління, які застосовуються тоді, коли відсутня чіткість щодо мети й розвитку ситуації в сфері управління
8	За етапами технологізації управлінської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Технології проектування процесу організації управління (раціональна послідовність управлінських робіт у часі й у просторі, послідовність і тіснота зв'язків і т.д.). • Технології перевірки й впровадження управлінських технологій у практику управління соціальними об'єктами й процесами. • Технології здійснення процесу управління, які моделюють сам процес управлінської діяльності з позицій його раціоналізації, продуктивності й результативності.

Джерело: [15,16]

Для фірм і підприємств, які розрізняються за чисельністю, організаційно-правовою формою, організацією технологічного процесу, можуть бути ефективні різні типи управлінських технологій. Залежно від конкретного набору засобів розрізняють декілька основних управлінських технологій:

- управління за цілями;
- управління за результатами;
- управління на базі потреб й інтересів;

- управління на базі активізації діяльності персоналу;
- управління у виняткових випадках;
- управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- управління на базі «штучного інтелекту».

Управління за цілями застосовують для середніх і малих підприємств із сильним аналітичним підрозділом. Воно буває простим, цільовим, програмно-цільовим і регламентним. При простому цільовому управлінні керівник організації визначає тільки терміни і кінцеву мету, але не механізм її досягнення. Мета може бути досягнута в будь-який термін або не досягнута зовсім. Такий спосіб управління застосовується в основному в товариствах з обмеженою відповідальністю, що мають чисельність 3-5 чоловік.

Програмно-цільове управління передбачає визначення цілей, механізмів і термінів для кожного етапу досягнення мети. Загальна мета досягається в передбачені терміни. Такий спосіб управління застосовується, як правило, в товариствах з обмеженою відповідальністю і акціонерних товариствах усіх типів. Регламентне управління застосовується на рівні економіки в цілому. При цьому визначаються кінцева мета і обмеження за параметрами і ресурсами. Причому мета досягається обов'язково, але терміни її досягнення встановити важко.

Управління за результатами ґрунтується на посиленні функції координації й інтеграції діяльності всіх підрозділів. Ця технологія ефективна в середніх і малих організаціях, де невеликий час між ухваленням рішення і його результатом. Для реалізації технології необхідне створення в рамках відділів аналітичних груп у галузі психології, соціології й економіки, що працює в рамках матричної структури управління. Завдання групи: аналіз поточної інформації, проведення дослідів, визначення проблем і підготовка пропозицій з коригування тактичних і стратегічних рішень.

Управління на базі потреб та інтересів засноване на стимулюванні діяльності людини через його потреби й інтереси, до яких належать основні потреби в їжі, житлі, відпочинку, підтримці здоров'я, соціальні потреби в

творчій праці, сім'ї, порядку й стабільності, інтереси матеріальні, соціальні та естетичні. Цю технологію управління рекомендується використовувати в локальному масштабі (малих містах, селищах тощо), де діяльність організації безпосередньо впливає на муніципальну інфраструктуру.

Управління на базі активізації діяльності персоналу реалізується шляхом стимулювання (морального і матеріального) персоналу і мобілізації його інтелектуального потенціалу. Основне завдання такого роду управління полягає у впливі на емоційний стан людини. Застосовується в організаціях найрізноманітніших форм [3].

Управління у виняткових випадках полягає в чіткому розподіленні всіх управлінських і виробничих функцій. Основний формальний керівник здійснює лише зв'язки із зовнішнім середовищем. Управління у виняткових випадках застосовується в організаціях, які працюють за жорстко регламентованою технологією, де передбачається чіткий розподіл усіх управлінських і виробничих функцій. Крім того, ця технологія ефективна в організаціях з функціональною структурою управління, де засновники пов'язані між собою дружніми або сімейними стосунками і де засновники або працівники можуть професійно виконувати всі види діяльності. Технологія реалізується шляхом наставництва, колективних форм навчання з індивідуальним контролем, періодичного контролю керівником або фахівцем.

Управління шляхом постійних перевірок і вказівок засноване на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролю керівника за поточною діяльністю. Воно передбачає лінійну структуру управління і застосовується в невеликих організаціях, де авторитет і професіоналізм керівника беззаперечний.

Управління на базі «штучного інтелекту» реалізується на основі інформаційних систем із застосуванням сучасних технічних засобів. Ці і ряд інших типів управління повинні реалізовуватися на базі сучасних інформаційних технологій. Головна вимога до управління підприємством в умовах ринку - забезпечення адаптивності (приспосованості і гнучкості)

економіки підприємства до умов господарювання. В рамках одного підприємства (організації) можуть використовуватися різні управлінські технології, а також їх різні поєднання.

Перш ніж приступити до аналізу управлінських технологій, необхідно згадати деякі аспекти загальної теорії управління: що таке управління, які функції й структура управлінської системи. Після цього на підставі діяльнішого підходу до управління, в т.ч. і соціальною роботою можна представити структуру управлінського циклу, що включає наступні етапи:

- 1) формулювання цілей і визначення завдань;
- 2) розробка й прийняття управлінських рішень;
- 3) реалізація управлінських рішень;
- 4) організація контролю й коригування управлінських впливів.

Дана структура по суті й визначає основний зміст технологій управління.

У цьому зв'язку всі технології управління, які можуть застосовуватись в соціальній роботі, можна розділити на два види: загальні (або цілісні) і спеціальні (або часткові).

Загальні технології управління, у свою чергу, містять у собі кілька часткових управлінських технологій, зокрема, технологію цілепокладання (наприклад, побудова «дерева цілей»), вироблення управлінських рішень (наприклад, методом «мозкового штурму»).

До часткових управлінських технологій відносяться технології прийняття управлінських рішень (наприклад, методом голосування), контролю (наприклад, методом вибіркового контролю); планування (наприклад, методом планових завдань), формування кадрового потенціалу (наприклад, методом рольових ігор) і т.д. (табл. 1.2).

Таблиця. 1.2.

Класифікація спеціальних (або часткових) управлінських технологій

№	Підстава класифікації	Характеристика видів приватних управлінських технологій
1	2	3
1	За способом визначення цілей і завдань управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології цілепокладання або побудови «дерева цілей». • Технології стратегічного, тактичного або оперативного планування
2	За способом розробки й ухвалення управлінського рішення	<ul style="list-style-type: none"> • Технології прийняття рішень методом «мозкового штурму». • Технології прийняття рішень методом нарад. • Технології прийняття рішень на основі управління ризиками. • Технології колективного або індивідуального прийняття
3	За ступенем організації об'єкта управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології проектування й побудови організацій. • Технології функціонування організацій. • Технології розвитку організацій
4	За способом управлінського контролю	<ul style="list-style-type: none"> • Технології управлінського контролінгу. • Технології управлінського аудиту
5	За ступенем забезпеченості кадровим потенціалом	<ul style="list-style-type: none"> • Технології управління персоналом. • Технології відбору й підготовки персоналу. • Технології розміщення й просування персоналу. • Технології формування ефективної управлінської команди. • Технології нарощування й реалізації людського капіталу
6	За використанням управлінських документів й інформації	<ul style="list-style-type: none"> • Технології документування й документообігу в сфері управління. • Технології побудови й функціонування інформаційних систем управління
7	За видами ресурсів, що використовуються у сфері управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології фінансового менеджменту. • Технології управління оподаткуванням. • Технології інноваційного менеджменту. • Технології маркетингового менеджменту. • Технології управління матеріальними ресурсами й витратами (логістика). • Технологія організаційного менеджменту. • Технології кадрового або персонал-менеджменту. • Технології мотиваційного менеджменту. • Технології інвестиційного менеджменту. • Технології інформаційного менеджменту
8	Залежно від ступеня організації об'єкта управління.	<ul style="list-style-type: none"> • Технології управління за цілями. • Технології управління за результатами. • Технології управління на базі потреб й інтересів. • Технології управління шляхом постійних перевірок і вказівок. • Технології управління у екстремальних випадках. • Технології управління на базі штучного інтелекту. • Технології управління на базі активізації діяльності персоналу

Джерело: [11, 26]

Важливо зазначити, що в рамках однієї великої системи (наприклад, підприємство) можуть застосовуватися різні технології управління або їхні сполучення. При цьому основним регулятором практичного використання управлінських технологій є, як правило, різні способи цільового управління господарською діяльністю.

1.3. Методичні засади впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві

Одним з ефективних напрямків, які знайшли широке застосування в процесі управління підприємством, є використання сучасних управлінських технологій. Ці технології мають у своєму розпорядженні великою кількістю різноманітних інструментів. Спочатку використовувані інструменти були спрямовані в основному на оптимізацію витрат організації. Але в міру вдосконалення функцій зазначених технологій, розширення охоплюваного часового горизонту, більш тісної взаємодії з управлінням і ускладнення самих господарських систем застосовується все більш ефективний інструментарій.

Сучасні управлінські технології використовуються зазвичай для оптимізації забезпечення ресурсами, витрат, інновацій, інвестицій, маркетингу, фінансів. При цьому їх інструменти поділяють, в основному, з тимчасового або функціональному ознаками підприємства, обґрунтовано впровадили відповідний інструментарій, отримують значний економічний ефект за рахунок спрощення процедур планування, отримання своєчасної інформації про власну діяльність та прийняття оптимального управлінського рішення.

Управлінський інструментарій для підприємств доцільно систематизувати за такими елементами: маркетинг, планування, менеджмент. Для зазначених напрямків пропонується використання наступних технологій і інструментів стосовно до управління підприємствами малого бізнесу (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Пропоновані управлінські технології і інструменти [39]

Спрямованість технологій	Види технологій та інструментарію
МАРКЕТИНГ	
Стратегічний	аналіз сфери збуту і структури споживання аналіз конкурентних сил Портера модель Мак-Кензі порівняння профілів продуктів з конкурентами бенчмаркінг
Тактичний	оптимізація розмірів партій готової продукції портфоліо-аналіз ситуаційний аналіз ділові ігри
ПЛАНУВАННЯ	
Загальна	бюджетування
Стратегічне	ієрархія стратегій розрахунок економічного прибутку по стратегічним альтернативам
Тактичне	збалансована система показників (Balanced Scorecard)
Оперативне	фінансове планування планування виробничого результату показники ефективності по підрозділах
МЕНЕДЖМЕНТ	
Загальний	методи логістики (інструментарій логістики) стратегічний (Позиціонування) модель Менделоу «зацікавлена особа» розрахунок кількості стратегічних зон господарювання технологія «дерева цілей»
Стратегічний (аналіз)	АВС-аналіз, XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз аналіз сценаріїв (побудова сценаріїв) методи лінійного програмування аналіз альтернативи: аутсорсинг - виробництво аналіз системи управління підприємством управління по «слабким» сигналам аналіз GAP, CVP-аналіз матричні аналізи: БКГ, «Шелл», «Дженерал Електрик», ADL-LC, матриця аутсорсингу
Тактичний	мережеве планування, графік Гантта проектування організаційних структур управління по цілям управління змінами
Оперативний	система документообігу аналіз точки безбитковості функціонально-вартісний аналіз (ФВА)
РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ	
Стратегічне	порівняння витрат в ланцюжку цінностей таргет-костинг
Тактичне	маржинальний аналіз ступінчастий розрахунок сум покриття функціональна калькуляція витрат цільове управління витратами аналіз граничних (граничних) витрат аналіз витрат за центрами обліку і звітності методика обліку витрат та калькулювання собівартості Just-in-time (JIT)

Найбільш популярні сучасні методи управлінських технологій представлено на рис 1.2.

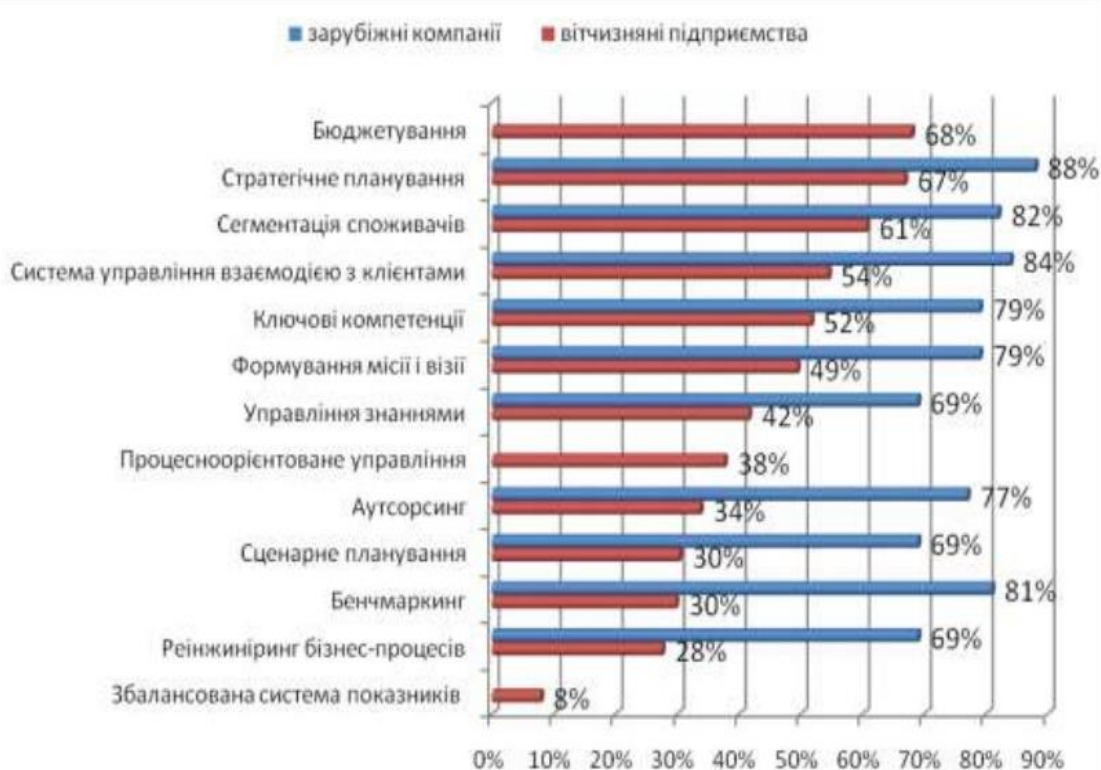


Рис. 1.2. Найбільш популярні сучасні управлінські технології

Джерело: [39]

В умовах постійного розвитку менеджери повинні керуватися інформацією про те, у що ж насправді обходиться підприємству той чи інший вид діяльності, незалежно від величини управлінських витрат.

Найбільш важливим інструментом сучасних управлінських технологій, що мають значення при будь-яких видах діяльності підприємства, є контроль відповідності фактичних показників плановим (аналіз відхилень) і пов'язані з ним аналіз проблем і систему раннього попередження. За допомогою аналізу відхилень визначається ступінь досягнення стратегічних цілей і тим самим характеризується ефективність стратегічного управління. Е. В. Толкачова радить здійснювати даний аналіз на інформаційній базі збалансованої системи показники (Balanced Scorecard, BSC), широко розповсюджується в даний час в світовій практиці. Використання збалансованої системи показників для аналізу відхилень обумовлено високою її ефективністю.

Ефективність застосування бенчмаркінгу в системі управлінських технологій визначається створенням постійно діючого механізму дослідження, вимірювання та адаптації досягнень за різними напрямками інших підприємств до діяльності даної фірми. він повинен включати в себе крім вивчення ступеня і характеру конкуренції, поведінки постачальників, споживачів і їх купівельної спроможності, загрози заміни продуктів і послуг, також і порівняльну оцінку діяльності по таким самим показниками підприємств.

При цьому необхідно визначити:

- які є у порівнюваних підприємств в сьогодні і можуть бути в найближчому майбутньому найбільш прибуткові ринки або їх сегменти;
- які основні чинники успіху і як вони відрізняються один від друга в перспективі.

На основі порівняльного аналізу було визначено матеріал для розрахунку можливого потенціалу по зовнішніх і внутрішніх чинників в середньому по групі порівнюваних підприємств, що дозволило визначити причини того, чому деякі з них перевершують цей рівень, а інші відстають від нього. При цьому була визначена загальна сукупність оцінок за різними напрямками діяльності організацій.

За роки існування і використання в розвинених країнах бенчмаркінгу як інструмент управління склався алгоритм його застосування, який, на наш погляд, може бути використаний в сфері малого бізнесу. Алгоритм включає наступну послідовність дій:

- визначення функціональних областей, факторів і показників для аналізу;
- відбір порівнюваних підприємств всередині і поза галузі;
- збір даних і оцінка показників підприємств за обраними факторів;
- порівняння показників фірми і інших обстежених підприємств;
- розробка та реалізація програми заходів для поліпшення показників даного підприємства [43].

Висновки до розділу 1

Таким чином, управлінські технології в діяльності менеджера підприємства мають низку особливостей, які проявляються в тому, що:

- 1) зміст діяльності менеджера дозволяє використовувати широкий діапазон видів і форм управління;
- 2) на основі взаємної зацікавленості здійснюється співробітництво та залучаються можливості різноманітних матеріальнотехнічних і фінансових ресурсів;
- 3) застосовуються методи конкуренції за реалізацію комерційних й соціальних проектів;
- 4) здійснюється пошук нових інноваційних механізмів управління;
- 5) засвоюються нові знання і уміння в сфері управління,

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА НЬОМУ

2.1. Аналіз пивного ринку України

Пивний ринок України в 2018 році перестав стагнувати і виріс на 1,4%, що не може не радувати. Зберігається високий потенціал пивного ринку. Наприклад, у порівнянні з чехами, українці споживають пива майже в три рази менше, і рівно в три рази менше, ніж німці.

Майже половина пива розливається в пет-пляшки, хоча в цивілізованих країнах пластик не користується великою популярністю. В Україні ринок скляних пляшок займає 34% і ця частка потроху зростає. А ось сама екологічна тара - алюмінієві банки - займають всього 6% ринку. Їх створення - дорогий проект, українці просто ще не дозріли до розуміння, що за екологічною тарою - майбутнє.

Ще одна проблема, що серйозно заважає розвитку українського пивоваріння: великі виробники викупувають полки в супермаркетах і регіональним пивоварам складно потрапити в ритейл, навіть з мінімальною кількістю продукції. Як показав аналіз ринку, проведений «Уманьпиво» в 2018 році, до 30% продажів пива в сезон забезпечують сезонні торговельні точки.

Цікаво, що сьогодні близько 36% споживачів постійно шукають акції і купують алкогольні напої різних видів тільки тому, що ціна на них нижче - це не самий позитивний тренд для розвитку галузі. У минулому році завдяки акціям обсяг продажів виріс до 40%. А ще десять років тому акції давали приріст в 15%. Сьогодні ж представники ритейлу вважають: якщо знижки на продукцію не дають приріст продажів на 20% - це не успішна акція.

За 8 місяців 2019 року продажі безалкогольного пива вирости на 11,3% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року і склали 288,4 мільйонів гривень.

За шість місяців цього року ринок безалкогольного пива зріс на 5% в порівнянні з січнем-червнем минулого року, при цьому продажі з заводів виросли на 21%. Темпи зростання ринку безалкогольного пива випереджають ринок алкогольного, який також зростає, але на 2,2%.

Зростання продажів безалкогольного пива - світовий тренд. В першу чергу, це пов'язано з популяризацією здорового способу життя. Безалкогольне пиво також є менш калорійним. В Україні частка безалкогольного пива в загальному обсязі ринку за підсумками восьми місяців складає 1,8%.

Якщо порівнювати, наприклад, з Німеччиною, то там безалкогольні сорти займають більше 7% пивного ринку. Зате пропозицію в цьому сегменті стає дедалі більше. Наприклад, Carlsberg Ukraine представив Baltika № 0 зі смаком пшеничного солоду, Уманьпиво відновило виробництво Waissburg 0, AB InBev Efes Україна випускає BUD Prohibition, імпортує Hoegaarden Radler Agrum і Hoegaarden Radler Lemon [2].

З 2016 по 2018 роки обсяг виробництва безалкогольного пива, за даними Державної служби статистики, зріс на 21,5%.

Пояснити це можна тим, що зараз практично в кожній пивоварні є свій сорт безалкогольного пива, раніше він був тільки у великих виробників. Однак зі зростанням попиту і вдосконаленням технології, більшість пивних виробників охопили і цей сегмент.

Світовий ринок безалкогольного пива продовжить розвиватися разом з трендом здорового способу життя. Ще потрібно більше інновацій в даній категорії, активна робота компаній-виробників, спрямованих на підвищення якості і смакових характеристик продукції. В Україні ринок має хороший потенціал для подальшого зростання.

Лідерами по споживанню пива в регіонах України Донецька обл., м. Київ і Київська обл., які в 2015р. спожили відповідно 21, 18 і 16 млн. дал. У той же час Івано-Франківська область спожила близько 5 млн. Дал, що в цілому нижче ніж в середньому по країні. Що стосується Полтавської області, яка є одним з основних ринків збуту пива, то споживання в цьому регіоні досить значне і

становить 10 млн. дал, що вказує на її перспективність для реалізації пивної продукції.

Таблиця 2.1.

Регіональна структура споживання пива в 2018 р., млн. дал

№	Область	Споживання, млн. Дал
1	Донецька	20,8
2	Київ	17,5
3	Дніпропетровська	16,2
4	Харківська	13,3
5	Львівська	10,1
6	Одеська	10,0
7	Луганська	9,9
8	Запорізька	8,4
9	Київська	7,3
10	Вінницька	6,5
11	Полтавська	6,4
12	Рівненська	5,2
13	Черкаська	5,2
14	Житомирська	5,0
15	Івано-Франківська	5,0
16	Хмельницька	4,9
17	Миколаївська	4,8
18	Херсонська	4,8
19	Чернігівська	4,7
20	Закарпатська	4,7
21	Сумська	4,5
22	Волинська	4,2
23	Кіровоградська	4,0
24	Тернопільська	3,7
25	Чернівецька	3,6
	Всього	190,0

Джерелоб [2]

У поточний момент, в Україні функціонує близько 200 приватних міні пивоварень, які виробляють 5-6% пива від його загального обсягу по країні. При цьому виробництво в зазначених міні пивоварнях ведеться, як правило (на рівні 70% від загальної кількості броварень) для своїх потреб. Тобто для реалізації напою в своєму ресторані або кафе. Чисто ринковими продажами

займаються не більше 50-60 броварень, які в основному орієнтовані на місцевий ринок.

Щорічне споживання пива населенням України майже не відрізняється від показників виробництва. У 2017р. було спожито 274 млн. дал, а в 2018р. цей показник скоротився до 190 млн. дал, що на 33% менше ніж у 2017 р.

За останні роки експорт пива швидко скорочувався, що обумовлено втратою вітчизняними виробниками ринків Росії, і значне скорочення попиту в Молдові і Білорусії. Негативний вплив на експорт пива надавав і початок ліцензійного виробництва пива компанією «Оболонь» на території Російської Федерації. У 2012р. експортувалося близько 31 млн. дал пива, а в 2018р. експорт скоротився до 8 млн. дал.

Що стосується імпорту, то в 2016-2018рр. намітилося значне скорочення закупівель пива з зовнішніх джерел, що обумовлено девальвацією національної валюти і, відповідно, подорожчанням пивної продукції для вітчизняного покупця. Хоча слід зазначити, що доля імпортової продукції в споживанні пива дуже незначна і становить лише 2%.

У 2017 році виробництво пива скоротилося всього на 1% до 182 млн. Дал (включаючи 2.8 млн. Дал безалкогольного), згідно з підсумковим звітом Держкомстату. Підсумок торгового балансу, який можна вважати обсягом ринку, виглядав трохи гірше, ніж виробництво. Внутрішнє споживання в минулому році скоротилося ще більше - на 2.5% до 170 млн. Дал, оскільки з України було вивезено більше пива, ніж в неї надійшло [3].

Топ - 6 торгових марок пива в Україні «Чернігівське», «Львівське», «Оболонь», «Пеша Приватна Броварня», Жигулівське (Carlsberg) і «Staropramen» займають сукупну частку в 40% ринку в грошовому вираженні. При цьому, найбільш значний приріст в першому півріччі 2018 року продемонструвала ТМ «Staropramen».

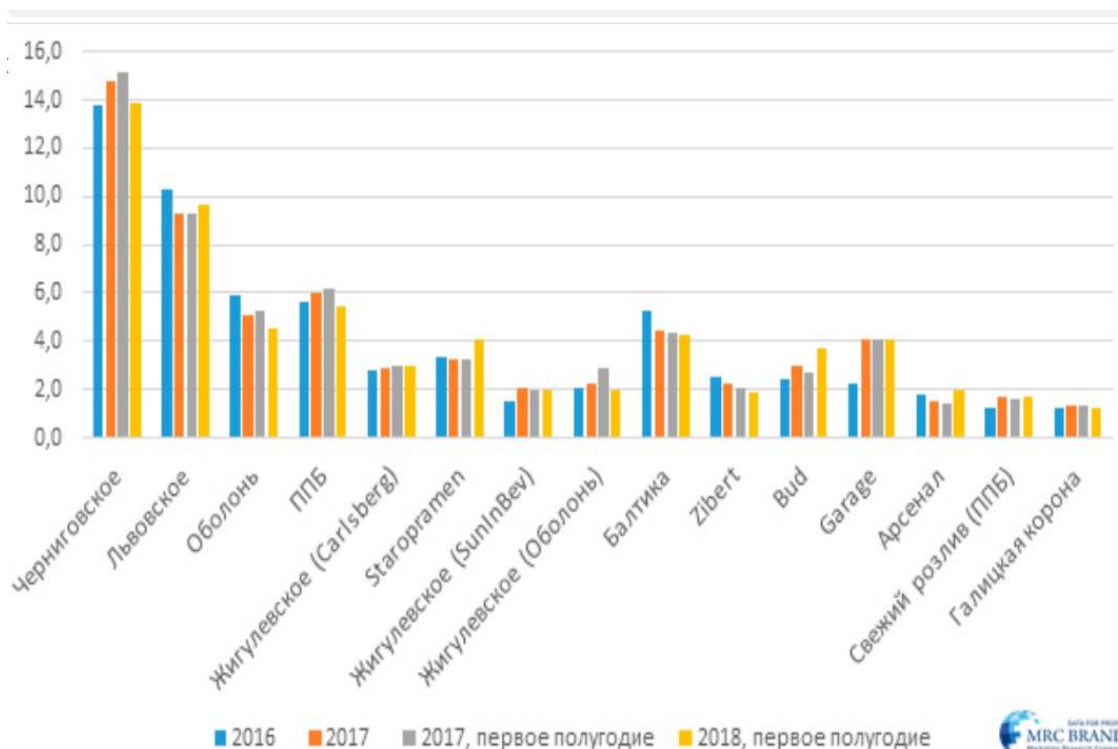


Рис. 2.1. Рейтинг торговельних марок виробників пива

Джерело: <https://trademaster.ua/articles/312799>

У натуральному вимірі частка ТОП - 6 торгових марок - ще більш значна і складає 50% всього ринку. При цьому, приріст, крім ТМ «Starogramen», демонструє і ТМ «Львівське».

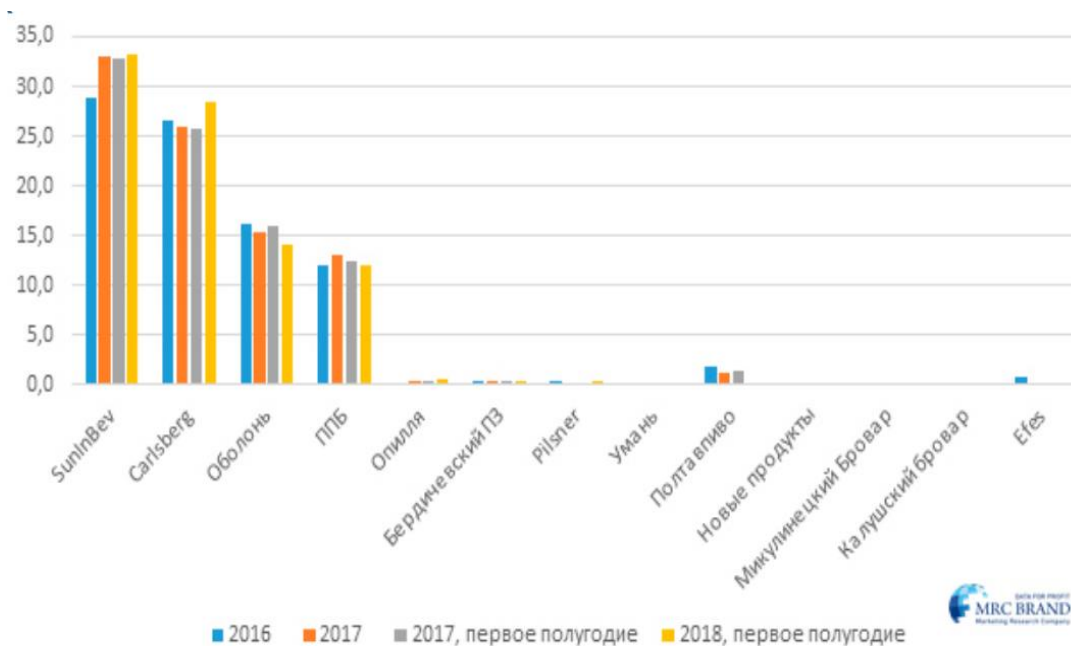


Рис. 2.2. Ділі основних виробників пива України, %

Джерело: <https://trademaster.ua/articles/312799>

За останні роки виробництво пива в Україні швидко знижується, що обумовлено падінням платоспроможного попиту населення на тлі глибокої фінансово-економічної кризи та девальвації національної валюти. Негативний вплив на попит на пиво надає також зростання роздрібних цін на даному ринку в умовах жорсткої економії населенням.

Говорячи про тенденції розвитку виробництва і споживання пива в Україні, можливих напрямках удосконалення упаковки для цього напою, слід повторити, що економічна і соціальна складові споживчого попиту українського покупця будуть визначальними. разом з тим ринок у своєму розвитку буде також враховувати зарубіжний досвід, сучасні досягнення вчених в області асортименту, технологій, обладнання та упаковки. Наприклад, зростання виробництва пива в міні-пивоварнях, які широко поширені в Західній Європі і займають 30-50% ринку. В Україні перша хвиля мініпивоварен накрила нас в 90-ті роки, коли їх було закуплено більш ніж 120 штук. Міні-пивоварня - це пивоварня, яка випускає на добу від 50 до 200 л пива, яке тут же і відразу продається, в ресторані або в іншому закладі. У нас же тоді закупили заводи, які варили 1-2 т пива на добу, і вони не витримали конкуренції, так як хотіли торгувати пивом через торговельні мережі. Вижили одиниці. зараз в Україні йде друга хвиля розвитку виробництва пива в міні-пивоварнях, але більш розумна. Нині воно створюється, як правило, при ресторанах, барах, готелях, в торгово-розважальних центрах, тобто там, де постійно знаходяться потенційні споживачі. У цьому випадку немає сенсу упаковувати пиво, воно в цих же закладах і споживається. Зазвичай там варять кілька сортів пива (світле, темне, пшеничне і ін.), які прямо з форфасах або буферної ємності подають на розлив. Сьогодні такого пива в Україні 0,1%. Це дуже мало, але розвиток міні-пивоварень в Україні буде залежати від розвитку інфраструктури та наявності споживчого попиту, так як вартість такого пива набагато вище, ніж пива з пивоварних заводів. Серед споживачів пива в Україні в Останніми роками все більше з'являється любителів так званого живого пива [2].

Велике значення в розвитку споживання пива в Україні відіграє культура його пиття, в тому числі і звернення українських споживачів з використаної упаковки - скляними і полімерними пляшками, алюмінієвими банками. Незважаючи на те що в Західній Європі пива п'ють в 2-2,5 рази більше, ніж в Україні, навколишнє середовище (вулиці, поля, ліси, річки і озера) чиста і не забруднена використаною упаковкою, як в нашій країні. Важко уявити собі, що буде навколо нас, якщо споживання пива в Україні досягне рівня європейських держав. Це комплексна проблема для нашої країни - як для бізнесу, так і для населення. І вирішити її можна, використовуючи досвід Західної Європи, створивши в Україні систему поводження з відходами упаковки, адаптовану до вимог і норм Європейської директиви.

2.2. Характеристика господарської діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є публічним акціонерним товариством, тому в організації структурі головним органом управління є збори акціонерів. Саме на цих зборах вирішується основні питання з приводу перспектив, діяльності підприємства тощо.

На цей час ПАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонує пиво 25 найменувань та 14 видів безалкогольних напоїв. Для виявлення основних тенденцій розвитку та наявності ресурсів для цього на будь-якому підприємстві необхідно провести аналіз основних фінансових показників. На основі звітності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» можна провести аналіз ефективності його господарської діяльності. У відповідності до нього необхідно порівнювати значення досліджуваних показників протягом певного часу з однаковими часовими інтервалами, визначені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Основні техніко–економічні показники діяльності ПАТ «Фірма
«Полтавпиво» за 2016–2018 рр.**

Найменування показника	Один. Вимір.	Роки			Відхилення абсолютне,±	
		2016 р	2017 р	2018р	2016–2017 рр.	2017–2018 рр.
1	2	3	4	5	6	7
1.Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі:	тис. Дал					
- пиво		3401,9	3294,2	3076,4	-108	-218
- безалкогольні напої		585,5	624,3	572,6	39	-52
- квас		62,3	56,5	56	-6	-1
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах:	тис. грн.					
- пиво		211378	226970	265496	0	54118
- безалкогольні напої		25097	27331	27782	2234	451
3.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	236475	254301	293278	17826	38977
4.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	189402	196562	214639	7160	18077
5. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	47073	57739	78639	10666	20900
6.Адміністративні витрати	тис. грн.	10844	12900	13577	2056	677
7.Витрати на збут	тис. грн.	28739	34966	43252	6227	8286
8.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	228985	244428	271468	15443	27040
9.Фінансовий результат від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	7490	9873	21810	2383	11937
10. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	-4729	2800	24637	7529	21837
11. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-8246	-1628	20328	6618	21956
12.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-8678	1595	16628	10273	15033
13.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,83	96,12	92,56	-1	-4
14.Рентабельність діяльності (продаж)	%	-3,67	0,63	6,93	4,3	6,3
15.Рентабельність продукції	%	3,27	4,03	8,03	0,76	4

Джерело: розраховано автором

На основі даних табл. 2.2 можна сказати, що протягом досліджуваних років обсяги виробництва пива у натуральному та вартісному вигляді збільшувались. Дані за виробництвом квасу у натуральному виразі протягом досліджуваного періоду зазнали спаду. По безалкогольних напоях даних

показник у вартісному виразі зростав на протязі всього досліджуваного періоду, проте у натуральному виразі у 2016 році спостерігався спад по цій категорії продукції.

Чистий дохід ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017 році зріс на 17 826 тис.грн. в порівнянні до його значення у 2016 році, у 2018 році даний показник ще збільшився на 38 977 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції в період з 2016 по 2018 роки збільшувалась у 2017 році на 4%, а у 2018 році на 9%.

Рівень повних витрат протягом досліджуваного періоду також зазнали постійного зростання, спочатку на 15443 грн (що пропорційно 7%) після чого в наступному році собівартості зазнали повторного збільшення на 27040 грн (що пропорційно 11%).

Підприємство у 2017 році отримало чистий прибуток від реалізації продукції у розмірі 1 595 тис. грн, і нарешті перестало отримувати збиток, що у 2016 році складав – 8246 тис. грн., у 2018 році прибуток зріс на 15033 тис. грн.. ПАТ «Фірма «Полтавпиво» отримувала прибуток від операційної діяльності протягом попереднього періоду, але у 2018 році підприємство отримало збиток – 4729 тис. грн.. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2016 році склали 96,83 коп., в наступному році вони зменшились до 96,12 коп., а у 2018 році становили 92,56 коп..

Показник рентабельності діяльності (продажів) мав значення -3,67; 0,63; 6,93 у 2016, 2017 та 2018 роках відповідно. Чистий дохід ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017 році зріс на 17 826 тис.грн. в порівнянні до його значення у 2016 році, у 2018 році даний показник ще збільшився ще на 38 977 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції в період з 2016 по 2018 роки збільшувалась у 2017 році на 4%, а у 2018 році на 9%.

У 2017 році підприємство отримало чистий прибуток від реалізації продукції у розмірі 1 595 тис. грн, і нарешті перестало отримувати збиток, що у 2016 році складав – 8246 тис. грн., у 2018 році позитивна тенденція зберігалась і прибуток зріс ще на 15033 тис. грн.. В результаті операційної діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» отримувала прибуток протягом 2016–2018 років, але у

2016 році був отриманий збиток у розмірі 4729 тис. грн.. Результати операційної діяльності підприємства мають аналогічну позитивну тенденцію протягом досліджуваних років. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2016 році становили 96,83 коп., в наступному році вони знизились до 96,12 коп., а у 2018 році ще знизились до рівня 92,56 коп..

Для того, щоб більш чітко уявлення про роботу підприємства необхідно провести аналіз структури його витрат. Це дасть можливість виявити напрямок основних витрат підприємства, а також ті витрати, що можуть у подальшому викликати кризове становище у компанії. (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

**Структура витрат виробництва
ПАТ «Фірма «Полтавпиво» 2016 -2018 рр.**

Найменування показника	Витрати, тис. грн.			Частка у загальних витратах, %			Абсолютне відхилення, тис.грн.	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Матеріальні затрати	171461	172975	183144	68,99	67,00	65,67	1514	10169
Витрати на оплату праці	20616	26306	35296	8,10	10,19	12,66	5690	8990
Відрахування на соціальні заходи	4492	5726	7699	2,01	2,22	2,76	1234	1973
Амортизація	12430	16241	12162	5,00	6,29	4,36	3811	-4079
Інші операційні витрати	39528	36928	40575	15,90	14,30	14,55	-2600	3647
Разом	248527	258176	278876	100	100	100	9649	20700

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно із даних вище наведеної таблиці, матеріальні затрати ПАТ «Фірма «Полтавпиво», протягом 2016-2018 рр. постійно зростали, що свідчить про підвищення вартості на ресурси підприємства також це пов'язано як із збільшенням обсягів виробництва ПАТ «Фірма «Полтавпиво» і з збільшенням вартості матеріалів і сировини. Так у 2017 році дані витрати виросли на 1514 тис грн, а у 2018 році дана частина витрат повторно збільшилась на 10169 тис.

грн. частка даних витрат у загальних витратах знизилась у 2017 р. на 1,99%, а у 2018 році частка стала ще нижче на рівні 65,67% (знизилась на 1,33%).

Для того, щоб отримати точну інформацію про стан і результати діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно провести більш детальний аналіз. Вчасності показників фінансової стійкості, що характеризує рівень стійкості роботи підприємства, його здатність забезпечити стабільні техніко–економічні показники й ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

$$1) \text{ Коефіцієнт фінансової незалежності} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.1)$$

$$2016: \frac{92\ 620}{222\ 923} = 0,59$$

$$2017: \frac{90\ 693}{169\ 336} = 0,54$$

$$2018: \frac{107\ 396}{173\ 177} = 0,62$$

Нормативне значення показника $\geq 0,5$. Чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність від зовнішніх джерел. Тобто значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. [35]

$$2) \text{ Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.2)$$

$$2016: \frac{222\ 923}{92\ 620} = 1,68$$

$$2017: \frac{169\ 336}{90\ 693} = 1,87$$

$$2018: \frac{173\ 177}{107\ 396} = 1,61$$

Показник фінансової залежності є оберненим показником до коефіцієнту фінансової автономії. Він показує, яка сума загальної вартості майна припадає на 1 грн. власних коштів. Нормативне значення показника < 2 . [34]

$$3) \text{ Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{Сума пасиву}} \quad (2.3)$$

$$2016: \frac{92\ 620 + 36\ 188}{156\ 117} = 0,82$$

$$2017: \frac{90693+38\,871}{169\,336} = 0,77$$

$$2018: \frac{107396+19\,688}{173\,177} = 0,74$$

Коефіцієнт фінансової стійкості – це індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі, тобто він виявляє частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі.

Нормативне значення знаходиться в межах 0,7–0,9. Більш високе значення не є типовим для активних компаній, адже короткострокові зобов'язання формуються постійно. Значення нижче говорить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.[41]

$$4) \text{ Коефіцієнт мобільності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Необоротні активи}} \quad (2.4)$$

$$2016: \frac{70\,655}{85\,462} = 0,83$$

$$2017: \frac{93\,706}{75\,630} = 1,24$$

$$2018: \frac{100\,530}{72\,647} = 1,38$$

Коефіцієнт мобільності активів розраховується як співвідношення оборотних і необоротних активів. Мобільність означає здатність активів переходити з однієї форми в іншу. Висока мобільність говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Нормативного значення для цього показника немає, для визначення становища компанії слід порівняти значення показника з конкурентами.

$$5) \text{ Коефіцієнт маневреності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.5)$$

$$2016: \frac{70655 - 27\,309}{70655} = 0,61$$

$$2017: \frac{93706 - 39\,772}{93\,706} = 0,58$$

$$2018: \frac{100530 - 46\,093}{100\,530} = 0,54$$

Коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення $\geq 0,1$. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

$$\begin{aligned} \text{б) Коефіцієнт стійкого фінансування} &= \\ &= \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} \end{aligned} \quad (2.6)$$

$$2016: \frac{82620 + 36\,188}{248\,527} = 0,82$$

$$2017: \frac{90693 + 38\,871}{169\,336} = 0,77$$

$$2018: \frac{107396 + 19\,688}{173\,177} = 0,73$$

Цей показник показує здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в довгостроковій перспективі, тобто він вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Нормативне значення показника для підприємств харчової промисловості та переробних галузей ≥ 1 .

$$7) \text{ Коефіцієнт концентрації позикового капіталу} = \frac{\text{Загальна заборгованість}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.7)$$

$$2016: \frac{36188 + 27\,309}{248\,527} = 0,41$$

$$2017: \frac{38871 + 39\,772}{169\,336} = 0,46$$

$$2018: \frac{19688 + 46\,093}{173177} = 0,38$$

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу є протилежним до коефіцієнту автономії та дозволяє визначити частку активів підприємства, що фінансуються за рахунок довгострокових та короткострокових позикових ресурсів, тобто скільки припадає позикового капіталу на одиницю сукупних джерел. Нормативне значення показника $< 0,5$. [59]

Наступним етапом аналізу фінансового стану ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є визначення показників ліквідності та платоспроможності, які характеризують кредитоспроможність підприємства, що є комплексним поняттям і означає його

спроможність погашати заборгованість не тільки в даний момент, а й у майбутньому.

$$1) \text{ Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.8)$$

$$2016: \frac{70\,655}{27\,309} = 2,59$$

$$2017: \frac{93\,706}{39\,772} = 2,36$$

$$2018: \frac{100\,530}{46\,093} = 2,18$$

Характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Нормативне значення > 2 .

$$2) \text{ Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.9)$$

$$2016: \frac{13829+0}{27\,309} = 0,51$$

$$2017: \frac{14691+0}{39\,772} = 0,37$$

$$2018: \frac{19035+0}{46\,093} = 0,41$$

Показник характеризує ту частину короткострокових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів. Граничне значення $0,2 - 0,35$.

$$3) \text{ Коефіцієнт швидкої ліквідності} =$$

$$\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти} - \text{Поточні фінансові інвестиції} - \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.10)$$

$$2016: \frac{70655 - 26\,852}{27\,309} = 1,6$$

$$2017: \frac{93706 - 45\,925}{39\,772} = 1,2$$

$$2018: \frac{100530 - 50\,889}{46\,093} = 1,08$$

Показник вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Значення має бути більшим за $0,6$.

Наступними потрібно проаналізувати є показники рентабельності, які характеризують відносну прибутковість підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу.

$$1) \text{ Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток(збиток)}}{\text{Середньорічну вартість активів}} * 100 \quad (2.11)$$

$$2016: \frac{-8\,678}{(143352+156117)/2} * 100 = -5,80 \%$$

$$2017: \frac{-1\,595}{(156117+169\,336)/2} = -0,98$$

$$2018: \frac{16\,628}{(169336+173\,177)/2} = 9,71$$

Показує рівень прибутковості, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів, тобто якою є віддача на вкладений власний капітал. [12]

$$2) \text{ Рентабельність діяльності} = \frac{\text{Чистий прибуток(збиток)}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} * 100 \quad (2.12)$$

$$2016: \frac{-8\,678}{236\,475} * 100 = -3,67 \%$$

$$2017: \frac{-1\,595}{254\,301} * 100 = -0,63 \%$$

$$2018: \frac{16\,628}{293\,278} * 100 = 5,67 \%$$

Рентабельність діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

$$3) \text{ Рентабельність продукції} = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції}} * 100 \quad (2.13)$$

$$2016: \frac{7\,490}{228\,985} * 100 = 3,27 \%$$

$$2017: \frac{9873}{244\,428} * 100 = 4,03 \%$$

$$2018: \frac{21\,810}{271\,468} * 100 = 7,49 \%$$

Даний показник характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. Для підприємств, що виробляють харчові продукти, вважається нормативним значенням 5 і більше. [12]

Узагальнена інформація показників фінансової стійкості ліквідності платоспроможності та рентабельності підприємства за 2016–2018 рр. представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники фінансової стійкості ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2016–2018 роки

Показник	Значення			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016–2017рр.	2017–2018рр.
Показники фінансової стійкості					
1.Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	0,54	0,62	-0,02	0,08
2.Коефіцієнт фінансової залежності	1,68	1,87	1,61	0,19	0,26
3.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,82	0,77	0,74	-0,05	-0,03
4.Коефіцієнт мобільності	0,83	1,24	1,38	0,41	0,14
5.Коефіцієнт маневреності	0,61	0,58	0,54	-0,03	-0,04
6.Коефіцієнт стійкого фінансування	0,82	0,77	0,73	-0,05	-0,04
7.Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,41	0,46	0,38	0,05	-0,08
Показники ліквідності і платоспроможності					
1.Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,59	2,36	2,18	-0,23	-0,18
2.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,51	0,37	0,41	-0,14	0,04
3.Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,6	1,2	1,08	0,4	-0,12
Показники рентабельності					
1.Рентабельність власного капіталу,%	-5,80	-0,98	9,71	4,82	10,69
2.Рентабельність діяльності,%	-3,67	0,63	6,93	4,3	6,3
3.Рентабельність продукції,%	3,27	4,03	7,49	0,76	3,46

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі даної таблиці коефіцієнт загальної ліквідності знаходився в межах норми, відповідно підприємство платоспроможне, а фінансовий ризик відсутній. У 2016 році значення цього показника у досліджуваній період спостерігалось на рівні 2,59.

Оскільки значення коефіцієнта абсолютної ліквідності перевищує допустимі граничні значення, то підприємство має значну частину короткострокових фінансових зобов'язань, які можуть бути сплачена за рахунок першокласнихліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності

знаходиться в допустимих межах і свідчить про те, що ПАТ «Фірма «Полтавпиво» має змогу вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів.

Під час всього досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової незалежності був у рамках норми. Коефіцієнт фінансової залежності протягом 2016-2018 років також відповідав встановленим нормативним значенням. І, як результат, проведення прогнозованої діяльності у довгостроковій перспективі для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є рекомендованим. Коефіцієнт фінансової стійкості знаходився в рамках норми протягом усього досліджуваного періоду. А отже компанія здатна за рахунок власного капіталу проводити фінансування, а також показує наявність у ПАТ «Фірма «Полтавпиво» постійних джерел фінансування. Але оскільки показник близький до межі норми свідчить про наявність великої кількості короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт мобільності активів постійно зростає, а отже, можна зробити висновок, що у 2018 році була найбільш краща мобільність, і, як результат, найшвидша здатність активів перейти з однієї форми в іншу. Коефіцієнт маневреності має аналогічну тенденцію, а отже підприємство має достатню кількість власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнт стійкого фінансування протягом 2016–2018 років був нижчий за норму. Тобто, на кожен гривню зобов'язань компанії припадало 0,82; 0,77 та 0,73 гривень власного капіталу у 2016, 2017 та 2018 роках відповідно. А отже, підприємство не може за рахунок власного капіталу покривати свої зобов'язання. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу не перевищив встановлені нормативні значення.

Рентабельність власного капіталу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2016–2018 років збільшилась до рівня 16,79%, що свідчило про підвищення віддачі від вкладеного власного капіталу. Протягом всього досліджуваного періоду рентабельність власного капіталу зростала, і у 2017 році показник

вийшов з від'ємного значення, що в свою чергу означає, що підприємство перестало отримувати збиток від вкладень власного капіталу.

Рентабельність діяльності у протягом всього досліджуваного періоду збільшувалась, і станом на 2018 рік складала 6,93%. Варто звернути увагу на те, що даний показник у 2016 році мав від'ємне значення. Це свідчить про значне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже можна зробити висновок про стабільний фінансовий стан досліджуваного підприємства.

2.3. Дослідження ефективності управління підприємством

ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління. Оцінювання внутрішньої ефективності управління ПАТ «Фірма «Полтавпиво» має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Елементом вартісноорієнтованого підходу до управління підприємством є аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішній аналіз передбачає використання кількох методів; переважно використовується SWOT-аналіз.

При SWOT-аналізі можливості визначаються як обставини, створюють підприємству умови виробляти нові дії: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити технологію, перебудувати виробничі й господарські процеси тощо.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. Цей метод дає можливість

здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, товарної лінії або конкретного продукту, а також для порівняння з конкурентами [4].

Також безперечною позитивною якістю цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів. Процедуру експертного опитування доцільно проводили у три етапи: формування репрезентативної експертної групи; підготовка і проведення експертизи; статистичне оброблення отриманих опитувальних листів. Значною мірою достовірність експертних оцінок залежить від першого етапу аналізу, адже отримання якісних оцінок можливе лише за умов залучення до експертних груп осіб, котрі становлять практичний або теоретичний інтерес до предмета опитування.

У межах першого етапу експертного опитування було відібрано групу експертів. Наступним етапом експертного опитування є підготовка і безпосереднє проведення експертизи, під час якої експертам було запропоновано висловити власну думку щодо пріоритетності виділених показників шляхом присвоєння їм рангів відповідно до запропонованої градації.

Фактори, які утворюють матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії, який є базовим при аналізі факторів впливу на рівень виробничого потенціалу при діагностиці підприємства.

Сформувавши матрицю, можна визначити основні проблеми ПАТ «Фірма «Полтавпиво» та напрями його розвитку. Не дивлячись на складну економічну ситуацію, ПАТ «Фірма «Полтавпиво» активно удосконалює технології і модернізує виробниче устаткування. За рахунок власних інвестицій за останні декілька років модернізовано виробництво з установкою обладнання, що дозволяє отримувати пиво високої якості, побудована власна котельня, упроваджуються енергозберігаючі технології, придбано і встановлено високопродуктивне устаткування, верстати і лінії провідних виробників

Європи, Азії і США. Основні фінансові ресурси було спрямовано на закупівлю нової техніки.

Таблиця 2.5.

**SWOT- матриця оцінки стану та можливостей ПАТ «Фірма
«Полтавпиво»**

<p>Сильні сторони Високі технічні можливості Найкраще серед конкурентів співвідношення «ціна – якість» Можливість продукції надійно працювати в складних умовах експлуатації Простота продукції в обслуговуванні та ремонті</p>	<p>Можливості Розширення ринків збуту Розвиток системи управління контролю якості Гнучка система знижок Ефективність власних інвестицій Удосконалення технології та модернізації обладнання</p>
<p>Високий ступінь виконання договірних зобов'язань Кваліфікований персонал Наявність власних потужностей Постійне розширення модельного ряду</p>	<p>Впровадження конструктивних змін, що знижують питомі витрати електроенергії (впровадження енергозберігаючих технологій)</p>
<p>Слабкі сторони Нестача оборотних ресурсів Відсутність стабільного попиту Низький рівень використання потужностей Недостатній рівень мотивації працівників</p>	<p>Загрози Значне зростання цін на продукцію металургійного та енергетичного комплексу Недостатня платоспроможність споживачів Посилення конкуренції на ринку дорожньої техніки</p>

Джерело: побудовано автором

Можна виділити сім критеріїв результативності організаційної системи: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень. Причому для кожного напрямку оцінка цих критеріїв має відрізнятися, адже різні рівні організації відповідають за різні сфери обов'язків. Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на ефективність управління підприємством. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 2.6). Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, по удосконаленню конструкцій виробів, технології та організації виробництва. Підвищення ефективності і якості роботи ПАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах ринкової економіки дозволяє збільшити прибуток, отже, підвищити ринкову вартість підприємства, яка комплексно віддзеркалює

не тільки наявність у підприємства ресурсів, а і здатність менеджменту ефективно їх використовувати в нестабільній ринковій ситуації.

Таблиця 2.6.

**Система показників оцінки економічної ефективності управління ПАТ
«Фірма «Полтавпиво»**

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Джерело: сформовано автором

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати функцію Харрінгтона, яка випадку матиме вигляд [7]:

$$S = \sqrt[n]{A_1 \times A_2 \times A_3 \times \dots \times A_n}, \quad (2.14)$$

де A_1, A_2, A_3, A_n – показники, що рекомендовані до аналізу про здійснені аналізу ефективності управління за кожною підсистемою. На базі адекватності підходів та системності, однотипності виміру головним критерієм вибору показників оцінки виробничої діяльності пропонується визнати інформативність показника при формуванні інтегрального показника ефективності управління з точки зору вартісно-орієнтованого підходу. Для оцінки ефективності управління виробничою діяльністю на підставі опитування спеціалістів відповідних напрямків рекомендовані показники, значення та динаміка яких надані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління виробничою діяльністю

Показник	Позначення	2016р.	2017р.	2018р.
Витрати на 1 грн. продукції	$B_{1гр}$	0,76	0,77	0,76
Фондовіддача	$\Phi_{\text{в}}$	8,05	3,30	5,07
Коефіцієнт придатності основних фондів	$K_{\text{прод}}$	0,46	0,43	0,44
Матеріаловіддача	$M_{\text{від}}$	1,81	2,01	2,00
Темпи зміни продуктивності праці	$T_{\text{прод}}$	84,3	44,2	72,2
Оборотність запасів	$K_{\text{об.з}}$	6,12	2,63	3,94
Темпи зміни середньої заробітної плати	$T_{\text{з.п.з}}$	72,3	56,3	44,3
$S_{\text{вир}} = \sqrt[7]{B_{1гр} \times \Phi_{\text{в}} \times K_{\text{прод}} \times M_{\text{від}} \times T_{\text{прод}} \times K_{\text{об.з}} \times T_{\text{з.п.з}}}$		6,1	3,8	4,4

Джерело: побудовано автором

Показник ефективності управління виробничою діяльністю є позитивним із зростаючою динамікою. З метою оцінки ефективності управління комерційною діяльністю пропонується керуватися такими показниками, як коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, рівень надійності поставок, рівень

затоварення складів готовою продукцією, середні терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Вищезазначені індикатори дають змогу оцінити прибутковість реалізації продукції, якість збутової діяльності та роботи із споживачами ПАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління комерційною діяльністю

Показник	Позначення	2016р.	2017р.	2018р.
Рентабельність реалізації	P_p	32,4	30,0	30,9
Оборотність запасів готової продукції	$O_{\text{гот}}$	18,6	6,4	10,0
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	$T_{\text{д}}$	9,9	4,9	5,6
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	$T_{\text{кр}}$	9,3	7,0	8,1
$S_{\text{вир}} = \sqrt[4]{P_p \times O_{\text{гот}} \times T_{\text{д}} \times T_{\text{кр}} \times K_{\text{об.з}}}$		14,8	8,5	10,4

Джерело: побудовано автором

Показник раціональності комерційної діяльності є позитивним із зростаючою динамікою. Ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства пропонується оцінювати за вибраними, найбільш репрезентативними індикаторами фінансового стану, зокрема: коефіцієнтами рентабельності активів, загальної ліквідності, автономії, фінансового левериджу.

Вищезазначені показники дають змогу ідентифікувати прибутковість та інтенсивність використання капіталу підприємства, структуру капіталу і платоспроможність (табл. 2.10).

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість.

Таблиця 2.10.

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показник	Позначення	2016р.	2017р.	2018р.
Рентабельності активів	P_a	65	24	36
Загальна ліквідність	K_n	2,73	1,61	2,73
Коефіцієнт автономії	$K_{авт}$	0,78	0,84	0,81
Показник фінансового левериджу	$\Phi Л$	12,3	0,55	6,52
$S_{вир} = \sqrt[4]{P_f \times K_n \times K_{авт} \times \Phi Л}$		2,1	0,62	1,53

Джерело: побудовано автором

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном та його використання. - рівнем покриття матеріальних обігових коштів (запасів) стабільними джерелами фінансування; - платоспроможністю підприємства (його потенційною спроможністю покрити термінові зобов'язання мобільними активами); - часткою власних або стабільних джерел у сукупних джерелах фінансування. Обчислення показників забезпеченості запасів і витрат джерелами їхнього формування дозволяє класифікувати фінансові ситуації по ступені їхньої стійкості.

За експертною шкалою вищенаведені показники (табл. 2.8-2.10) переводять у бальні оцінки, їм також надають вагових значень, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових при оцінці вартісно-орієнтованого управління (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показник	Бал	2016р.	2017р.	2018р.
$S_{вир} = \sqrt[7]{B_{1гр} \times \Phi_в \times K_{прод} \times M_{від} \times T_{прод} \times K_{об.з} \times T_{з.н.з}}$	3,5	6,1	3,8	4,4
$S_{вир} = \sqrt[4]{P_p \times O_{б.зот} \times T_o \times T_{кр} \times K_{об.з}}$	3,0	14,8	8,5	10,4
$S_{вир} = \sqrt[4]{P_f \times K_n \times K_{авт} \times \Phi Л}$	3,5	2,1	0,62	1,53
$S_{інт.}$	10	7,31	4,1	5,2

На підставі узагальнення значень цих рівнів найбільший бал шкали оцінки кожного показника (10 балів) доцільно використати при формуванні шкали оцінки ефективності управління підприємства на базі інтегрального показника та її графічній інтерпретації (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Шкала оцінки ефективності управління ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Оцінка ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	8,0-10,0	Результат діагностики характеризується позитивною динамікою показників за всіма оцінними показниками.
Достатній	2,0-7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку
Низький	0-1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими

Джерело: побудовано автором

Таким чином, оцінка ефективності управління ПАТ «Фірма «Полтавпиво» знаходиться в діапазоні «достатньо високий».

Висновки до розділу 2

Ринок пива: - Досить структурований і в основному контролюється 4 виробниками, - Імовірно буде зростати і в грошовому і в натуральних обсягах, - Зростання забезпечуватимуть такі драйвери: виробництво оригінальних, нестандартних видів пива, імпорт (при стабілізації макроекономічних показників в країні) і можливе виведення ТОП 4 виробниками нових ТМ в класичних сегментах. - Поява нових потужних виробників, аналогічно появи ППБ, який завдяки агресивному просуванню зайняв значну частку ринку - малоймовірно.

Досліджуване підприємство ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за аналізований період показала позитивну динаміку своїх фінансово-економічних показників.

Отже, незважаючи на всеохоплюючий характер кризових явищ в економіці, ПАТ «Фірма «Полтавпиво» проявило здатність отримати позитивні результати діяльності в попередніх періодах спрямувати на розвиток потенціалу різних напрямків діяльності, а не на поточне споживання. Рівень ефективності управління ПАТ «Фірма «Полтавпиво» можна оцінити як достатньо високий, оскільки показник економічної доданої вартості зростає в 2017 р. проти 2016 р. і в 2018 набуває позитивного значення.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПАТ «ФІРМА ПОЛТАВПИВО»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо впровадження сучасних управлінських технологій на ПАТ «Фірма Полтавпиво»

Одним з актуальних питань вдосконалення діяльності підприємств харчової промисловості є пошук і використання якісно нових методів, технологій і інструментів управління розвитком. Серед сучасних управлінських технологій варто відзначити бенчмаркінг і краудсорсінг.

Дані технології можна запропонувати використати досліджуваному підприємству для підвищення ефективності його господарської діяльності.

Бенчмаркінг - процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи. На даний момент бенчмаркінг набуває статусу глобального явища і розглядається як механізм, що дозволяє обмінюватися організаціям всього світу накопиченими знаннями та досвідом для загального просування вперед. Досвід кращих підприємств, які вживали успішні підходи і методи управління повинні генеруватися в базі даних кращої практики. Ця інформація повинна бути доступна для всіх організацій, що прагнуть до вдосконалення своєї діяльності.

Ефект від використання бенчмаркінгу представлено на рис.3.1.

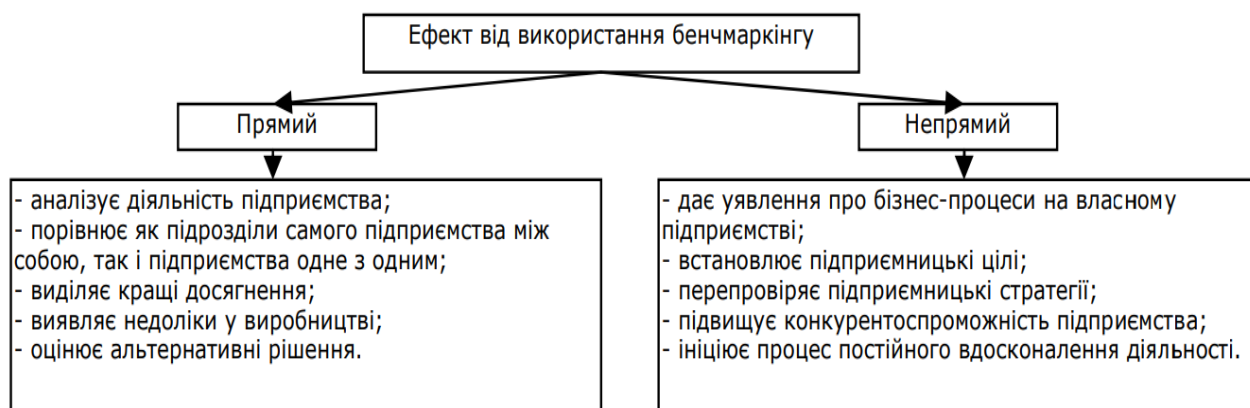


Рис. 3.1. Ефект від використання бенчмаркінгу на пивзаводі

Хотілося б відзначити також, що бенчмаркінг дає можливість використання накопиченого досвіду і взаємовигідний обмін знаннями - це ефективна стратегія для підвищення якості освіти, яку необхідно брати на озброєння вже сьогодні. Таким чином, ми бачимо, що плюсів у цій технології набагато більше, ніж мінусів, і то мінуси виникають не через недоліки в самій управлінській технології, а через людський фактор.

Етапи введення бенчмаркінгу представлено на рис.3.2

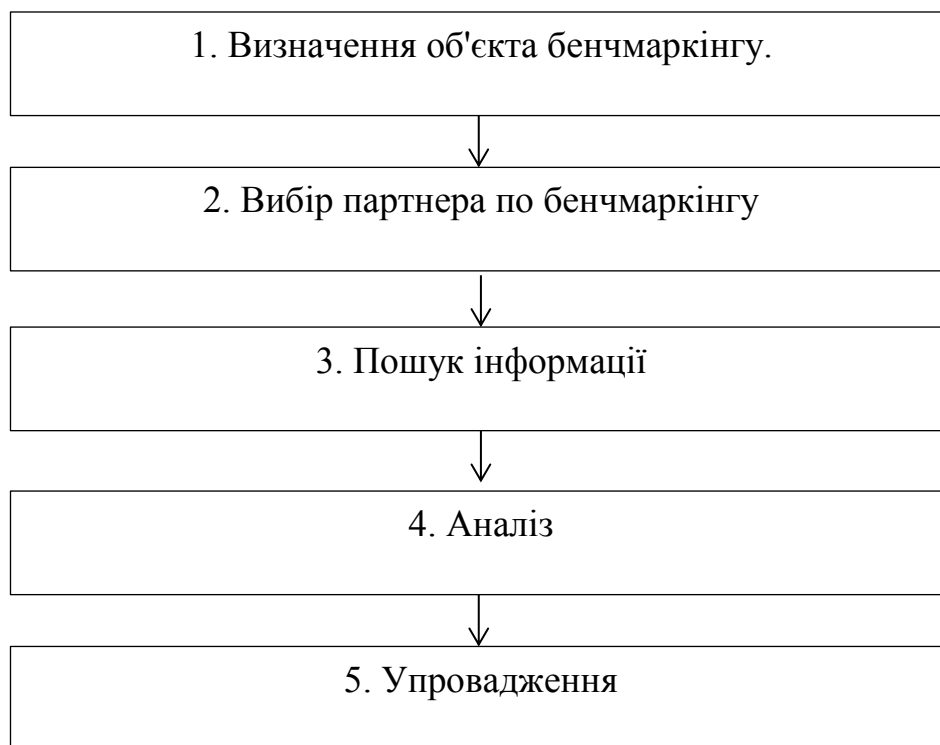


Рис. 3.2. Етапи впровадження бенчмаркінгу на ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: розроблено автором

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виокремлюються та досліджуються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу. Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім або внутрішнім; провести пошук підприємств, які є еталонними; встановити контакти з цими підприємствами; сформулювати критерії, за якими будуть проводитися оцінка й аналіз.

3. Пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинна, так і вторинна інформація. Отримана інформація, повинна бути всебічно перевірена.

4. Аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат.

5. Упровадження. Необхідно розробити план упровадження, процедури контролю; оцінювати й аналізувати процес упровадження для досягнення найвищої ефективності.

Проте фахівці виділяють низку проблем, які здатні перешкоджати успішному проведенню бенчмаркінгу:

- тимчасові обмеження, брак ресурсів;
- конкурентні бар'єри, недоступність або важкодоступність необхідної інформації про діяльність конкурентів;
- недолік управлінських і професійних кадрів;
- опір змінам із боку менеджменту і персоналу;
- недосконалість планування і короткострокові очікування.

Завдання, які ставить перед собою підприємство, використовуючи інструментарій бенчмаркінгу, можуть бути різними, а саме:

- мінімізувати витрати;
- задовольнити потреби сучасного споживача;
- підвищити конкурентну позицію відносно підприємства-конкурента;
- визначити слабкі місця виробничого процесу;
- розробити та використати нові ідеї;
- підвищити якість продукції;

– підвищити ефективність діяльності тощо.

Процес бенчмаркінгу нелегкий, він вимагає великого терпіння і наполегливої праці. Підприємство має проводити безперервний моніторинг середовища функціонування, незважаючи на високі витрати.

Ефект від використання технології бенчмаркінгу набагато перевищує зусилля і витрачені на нього кошти. Цей ефект полягає в тому, що бенчмаркінг:

- підвищує прагнення до змін;
- спрямований на задоволення кінцевих споживачів;
- підвищує результативність підрозділу, в якому проводиться бенчмаркінг;
- фокусується на впровадженні кращих світових практик;
- рекомендує використання випробуваних підходів, методів, процесів і технологій;
- визначає рівень конкурентоспроможності;
- дає змогу ставити і вирішувати важкі, але досяжні завдання;
- дає змогу здійснити великомасштабні поліпшення;
- забезпечує більш оперативний і менш ризикований підхід до здійснення важких завдань;
- забезпечує підприємству конкурентні переваги;
- створює культуру безперервного вдосконалення;
- зменшує витрати на процес підвищення результативності діяльності підприємства [41].

Також для підвищення ефективності управлінських технологій можна запропонувати краудсорсінг.

Краудсорсінг - розуміється передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб на підставі публічної оферти, що не має на увазі укладення трудового договору. Краудсорсінг як новий метод управління, застосування якого стало можливим в умовах інтенсивного розвитку інформаційно-комунікативних технологій, викликає закономірний інтерес.

В даний час, коли вітчизняні підприємства в умовах глобалізації, зростаючої конкуренції на ринку освіти змушені відповідати новим високим

вимогам, що пред'являються до якості продукції, не викликає сумніву необхідність оновлення та вдосконалення систем управління підприємства, спрямованих на розвиток ініціативності та підприємництва.

Застосування краудсорсингу дозволить досягти узгодження інтересів перших осіб пивзаводу, інтеграції підприємства в міжнародний інформаційний простір, залучення необхідних людських, інноваційних та інвестиційних ресурсів для підвищення ефективності управлінських рішень, комфортності умов роботи, поширення знань з сектора досліджень і розробок і їх капіталізації, стимулювання розвитку науково-дослідних комплексів і наукоємного краудсорсингу.

Переваги використання краудсорсинга багато в чому залежать від суті поставленої задачі. Отже, зазначимо деякі узагальнення.

1. Широке охоплення аудиторії досягається автоматично, пропонуючи рішення задачі великій групі потенційних виконавців, а замовник при цьому не прикладає додаткових ресурсів або зусиль.

2. Залучення користувачів до розв'язання задач є фактично ключовим моментом технології краудсорсингу, тобто людина береться виконувати завдання, обмінюється ідеями, обговорює результати роботи, розповідає про проект своїм друзям (особисто чи у соціальних мережах), отже, людина неймовірно вмотивована та надзвичайно важлива для організації.

3. Безліч варіантів і різноманітність вибору ідей для розв'язання задач стосуються створення будь-якого виду контенту або пошуку рішення, тобто замовник отримує у своє розпорядження величезну кількість варіантів, серед яких він з набагато більшою ймовірністю знайде те, що шукав. Варто звернути увагу, що краудсорсинг найчастіше не має регіональних чи взагалі будь-яких меж. Варіанти рішень або ідей люди надсилають з різних континентів, вони є представниками різних професій і мають різний досвід – власне, це і створює величезну різноманітність вибору.

4. Визначити єдиноможливий варіант вирішення поставленого завдання найчастіше вдавалося винятково із застосуванням краудсорсинга. Це насамперед

стосується наукової сфери, де унікальність рішення значно важливіша, ніж його креативність. Багато складних питань у медичній, космічній, технологічній, інформаційній сферах були успішно вирішені аматорами та ефективними практиками, ніж кваліфікованими фахівцями чи вченими певної наукової галузі.

5. Фіксовані терміни проектів дозволяють не затягувати вирішення питання, а навпаки – мати чіткі часові орієнтири, в які повинні вкластися учасники проектів.

6. Економія фінансових ресурсів – це передусім економія в маркетинговій складовій. Краудсорсинг дійсно дозволяє досягати значних або вагомих результатів із меншими витратами. Це обумовлено тим, що фінансову винагороду отримує лише один або декілька переможців, а людей, залучених у цілому, набагато більше.

7. Розвиток творчого потенціалу та ідей. Краудсорсинг – це, по-суті, насичене Інтернет-середовище, генеруюча висока напруга від сотень незнайомих один одному людей з діаметрально протилежними поглядами та характерами, які є самовмотивованими та об'єднаними інтересом до поставленої проблеми. Мистецтво краудсорсингу полягає в тому, щоб спрямовувати енергію партнерів-конкурентів у конструктивне русло, агрегувати результати їх дій в оптимальне вирішення проблеми. Колективний розум онлайн-спільноти посилюється об'єднаним керуванням, і краудсорсери не лише виконують завдання, але й реалізують свої мрії, розвивають свій творчий потенціал, підтверджують власні амбіції, отримують задоволення від процесу, суспільне визнання, схвалення та підтримку результату власної діяльності.

Також можна запропонувати HR-брендингу в основі технїлогії якого лежить створення привабливого іміджу, репутації роботодавця як інструменту, що застосовується для досягнення успіху в конкуренції за професіоналів. Тут формує позитивний імідж компанії на всіх напрямках її діяльності. Дана технологія дуже корисна для створення позитивного іміджу ПАТ «Фірма

«Полтавпиво» на ринку праці. HR-брендинг також передбачає увагу до співробітників, якісну роботу з персоналом всередині компанії. Це чітке уявлення про очікування, впровадження нових кадрових технологій, розробка систем мотивації за ключовими показниками ефективності.

На закінчення варто відзначити, що застосування сучасних управлінських технологій дуже корисно при аналізі ефективності діяльності підприємств харчових технологій. Сучасне, по-справжньому інноваційне підприємство, яке йде в ногу з часом завжди буде намагатися використовувати в своїй діяльності ефективні інструменти, моделі, стратегії. Бенчмаркінг і краудсорсінг - найважливіші управлінські технології соціалізації в умовах переходу від традиційних суспільств до мережевих спільнот.

3.2. Обґрунтування запровадження бенчмаркінгу на пивзаводі

Бенчмаркінг можна здійснювати на підприємствах будь-якої величини. Як уже йшлося, існує лише два основних види бенчмаркінгу: внутрішній і зовнішній. На великих підприємствах, які мають складні та обширні організаційні структури, розвинуту інфраструктуру, можуть використовувати обидва види бенчмаркінгу, оскільки проектування внутрішнього бенчмаркінгу дозволяє наявністю структур – об'єктів порівняння. На малих підприємствах можливо використовувати тільки зовнішній бенчмаркінг через відсутність або недовілі структури – об'єктів порівняння. Чим більше відділів на підприємстві, тим ефективніше використовують внутрішній бенчмаркінг [26].

У такому випадку є можливість вибору між кількома підрозділами, а небезпека помилитися при визначенні партнера з бенчмаркінгу для проекту знижується. На підприємствах, де відділів менше п'яти, ці відділи можуть виконувати кілька подібних функцій (наприклад відділ збуту, бухгалтерія і керівництво), дуже багато часу може бути витрачено для адаптації функцій одного підрозділу до роботи іншого. І часто, як показує практика, на підприємстві з малою кількістю відділів у більшості випадків один підрозділ

просто не може служити зразком для іншого, оскільки сам не є взірцем роботи [18].

Усі інші види бенчмаркінгу без обмежень можна використовувати на підприємствах будь-якої величини і в будь-якій комерційній сфері. Для успішного впровадження будь-якого виду бенчмаркінгу необхідно прорахувати витрати на згадану процедуру і можливі доходи від такого впровадження. Тому для початку необхідно обчислити загальну суму витрат. Суму фінансових витрат на здійснення бенчмаркінгу на підприємстві ми буде розрахуємо при оцінюванні ефективності результатів упровадження бенчмаркінгу в наступному пункті цього розділу.

Точно розрахувати вартість пілот-проекту бенчмаркінгу на підприємстві неможливо, оскільки це залежить, насамперед, від таких факторів:

1. Можливість отримати інформацію. Незважаючи на те, що основний обсяг інформації можна взяти з доступних внутрішніх джерел (щодо предмета бенчмаркінгу) та відкритих публікацій (для визначення першого кола потенційних донорів бенчмаркінгової інформації), деякі види інформації (або конкретніша інформація) можуть бути засекречені, тому її одержання потребує більших витрат часу і коштів.

2. Вид бенчмаркінгу. Якщо проводять внутрішній бенчмаркінг, то витрати на отримання інформації про потенційного бенчмаркінгового донора (об'єкта порівняння бенчмаркінгу) суттєво зменшуються і можуть наближатися до нуля, обмежуючись тільки заробітною платою співробітників при аналізі інформації. Якщо здійснюють зовнішній бенчмаркінг, то необхідно, своєю чергою, визначити, який вид бенчмаркінгу використовуватимуть. Бенчмаркінг у межах галузі розглядають, як правило, з погляду можливості й вартості отримання інформації про потенційних партнерів як вигідніший від бенчмаркінгу, що виходить за межі галузі, проте це не завжди так. При здійсненні бенчмаркінгу за межами галузі отримання інформації значно полегшується та здешевлюється завдяки зменшенню трансакційних витрат. У середньому вартість інформації для зовнішнього бенчмаркінгу може становити

приблизно рівні суми як у бенчмаркінгу в межах галузі, так і поза галуззю. Окремо слід згадати пошук інформаційних донорів за кордоном, за якого вартість отримання інформації зростає в середньому на 15–20% [65, с. 236].

3. Масштаб проекту. Йде про кількість предметів бенчмаркінгу, які впроваджують одночасно. В цьому випадку зростають витрати як на 163 підготовчій стадії і стадії збору інформації, так і на стадії розроблення проекту та його реалізації.

4. Обсяги заходів. Чим більше робіт з вдосконалення предмета бенчмаркінгу заплановано, тим більші витрати на реалізацію заходів щодо нього. Саме тому дуже важливим є розрахувати витрати на впровадження бенчмаркінгу якомога точніше й обов'язково з певним надлишком. Це дасть змогу впровадити елементи бенчмаркінгу без страху бути «зупиненим на півдорозі» через нестачу ресурсів [29].

Щоб обминути фінансові обмеження та спрогнозувати можливі доходи при реалізації бенчмаркінгу, побудуємо модель можливого використання математичного апарату кількісних методів для бенчмаркінгу в діяльності машинобудівних підприємств. Таким чином можна говорити про наявність сукупності доходів від упровадження бенчмаркінгу, який представимо у вигляді множини

$$I = \{i = 1, n\}, \quad (3.1.)$$

де i – індекс доходу від предмета бенчмаркінгу, n – число всіх можливих його предметів.

Тому кожне підприємство з виробництва пива може бути представлене своєю власною підмножиною бенчмаркінгових доходів I_r , де $I_r \subseteq I$, $r = 1, k$ – індекс підприємства, $r = 1, k$.

Механізм формування доходів від упровадження бенчмаркінгу має бути невід'ємною складовою частиною політики керівництва досліджуваного підприємства. Окрім того, потрібно створення відділу, який би займався розробленням, прогнозуванням, вибором виду бенчмаркінгу з урахуванням особливостей діяльності підприємства, що висвітливо далі. Таким чином, суть

механізму застосування бенчмаркінгу в діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає в реалізації двох основних моментів: формування складу робіт бенчмаркінгу та прогнозування отримання доходів від уведення бенчмаркінгу в діяльність підприємства.

Способи реалізації бенчмаркінгу залежать від політики керівництва підприємства, фінансових і технічних можливостей. Згадані дії розглядатимемо як набір заходів різних видів. На основі наведених міркувань мета впровадження бенчмаркінгу може бути сформульована наступним чином: потрібно знайти такий оптимальний склад робіт при бенчмаркінгу, щоб при їх реалізації досліджувні підприємства отримували максимальний дохід. Для побудови економіко-математичної моделі дослідження процесу формування доходу від бенчмаркінгу на прогнозний період уведемо припущення. Із кожним доходом від предмета бенчмаркінгу і можна зіставити деяку сукупність робіт для впровадження. Зауважимо, що одну й ту ж саму роботу можна кілька разів застосовувати щодо різних предметів бенчмаркінгу.

В результаті отримаємо відповідність типу «бенчмаркінг»–«робота», яку представимо за допомогою матриці [29]:

$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{cccccc}
 & \text{роботи} & & & & \\
 & 1 & 2 & 3 & \dots & m \\
 \end{array} \\
 \\
 [V_{ij}] = \begin{bmatrix}
 V_{11} & V_{12} & V_{13} & \dots & V_{1m} \\
 V_{21} & V_{22} & V_{23} & \dots & V_{2m} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 V_{n1} & V_{n2} & V_{n3} & \dots & V_{nm}
 \end{bmatrix}
 \begin{array}{c}
 1 \\
 2 \\
 \vdots \\
 n
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 \text{Предмет} \\
 \text{бенчмаркінгу}
 \end{array}
 \end{array}$$

$$\text{де } V_{ij} = \begin{cases} 1 - \text{якщо машинобудівне підприємство } j - \text{роботу застосовує} \\ \text{до } i - \text{бенчмаркінгу;} \\ 0 - \text{у протилежному випадку.} \end{cases}$$

Дана матриця характеризуватиме структуру робіт щодо бенчмаркінгу для формування доходу ПАТ «Фірма «Полтавпиво». Однак ця характеристика є недостатньою, оскільки не зазначено вартість робіт.

Алгоритм моделі формування доходу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» від упровадження бенчмаркінгу містить такі складові: перелік доходів від предметів бенчмаркінгу та витрат на їх впровадження. Цільову функцію даної задачі формують так: необхідно знайти співвідношення між доходом від предмета бенчмаркінгу підприємства та оптимальною структурою робіт з нього, за якої дохід буде максимальним.

Для побудови формалізованої схеми моделі введемо наступні позначення: t – індекс періоду часу, $t = \overline{1, T}$; i – індекс доходу від предмета бенчмаркінгу, $i = \overline{1, n}$; j – індекс робіт, які використовують для реалізації бенчмаркінгу, $j = \overline{1, m}$; a_{ijt}^* – величина витрат на запровадження j -ої роботи для реалізації i -го предмета бенчмаркінгу з метою формування доходу підприємства в період t ; A_t b_{ijt}^* – загальний обсяг витрат для впровадження бенчмаркінгу підприємством у період t ; – дохід від проведеної j -ої роботи стосовно i -го предмета бенчмаркінгу в період t ; x_{ijt} – невідома величина, яка означає кількість робіт j -го типу стосовно i -го предмета бенчмаркінгу в період t , спрямованих для поповнення доходу підприємства; $F_{it}(x_{i1t}, \dots, x_{imt})$ – обсяг доходу, який надходить від i -го предмета бенчмаркінгу в період t ; V_t – коефіцієнт, який характеризує ефективність витрат при впровадженні бенчмаркінгу в період t ;

$$\left\{ \begin{array}{l} b_{ijt}^* = \\ \end{array} \right. \begin{array}{l} b_{ijt}^* - \text{прогнозне значення доходу за умови введення } j\text{-ої роботи} \\ \text{стосовно } i\text{-го предмета бенчмаркінгу в періоді } t, \\ 0 - \text{у протилежному випадку.} \end{array}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} a_{ijt}^* = \\ \end{array} \right. \begin{array}{l} a_{ijt}^* - \text{прогнозне значення витрат за умови введення } j\text{-ої роботи} \\ \text{стосовно } i\text{-го предмета бенчмаркінгу в періоді } t, \\ 0 - \text{у протилежному випадку.} \end{array}$$

Для кожного планового періоду t величини b_{ijt} та a_{ijt} означатимуть елементи матриць, у яких відмінні від нуля значення вказують на варіанти можливого виконання j -ої роботи щодо отримання доходу від i -го предмета

бенчмаркінгу. Нульові значення цих елементів вказують на варіанти виведення даних робіт з відповідного предмета бенчмаркінгу.

Сформулюємо критерій оптимальності та опишемо обмеження нашої задачі. Як критерій приймемо умову максимізації доходу або максимізації тієї частини доходу, яка залишається після вирахування всіх витрат на впровадження бенчмаркінгу протягом окресленого періоду.

Отже, нам необхідно знайти розв'язок задачі

$$\{x_{ijt} \geq 0, i = \overline{1, n}, j \in M_i, t = \overline{1, T}\}, \quad (3.1.)$$

що забезпечить максимум функції:

$$Z = \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n F_{it}(x_{i1t}, x_{i2t}, \dots, x_{imt}) - \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \sum_{j \in M_i} a_{ijt} x_{ijt} \rightarrow \max, \quad (3.2.)$$

за виконання наступних обмежень.

Перша група обмежень моделі виражає певний рівень можливої ефективності робіт, здійснюваних у відповідних періодах:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j \in M_i} \frac{b_{ijt} x_{ijt}}{F_{it}} \geq B_t, t = \overline{1, T}. \quad (3.3.)$$

Наступна група обмежень пов'язана з лімітом коштів, які виділяють у відповідному періоді

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j \in M_i} a_{ijt} x_{ijt} \leq A_t, t = \overline{1, T}. \quad (3.4.)$$

Розглянемо кілька можливих варіантів визначення обсягу доходів, що надходять від і-го предмета бенчмаркінгу для формування доходу підприємства:

– ситуація на підприємстві може виявитися такою, що дохід від і-го предмета бенчмаркінгу, представлений обсягом Q_{it} протягом періоду t , не потребує додаткових робіт (можна скористатися наявними можливостями для впровадження бенчмаркінгу, тобто немає витрат на бенчмаркінг). У цьому

випадку обсяги доходів визначатимемо так:

$$F_{it} = Q_{it} \cdot x_{ijt}, \quad i = \overline{1, n}, \quad t = \overline{1, T}, \quad \text{при } j = 0. \quad (3.5.)$$

Індекс $j = 0$ означає відсутність процедури проведення заходів. У такому випадку до загальної моделі необхідно ввести додаткову умову $0 \leq x_{i0t} \leq 1$. У випадку цілочисельного лінійного програмування дана змінна набуває значення 0 або 1. – якщо для використання i -го предмета бенчмаркінгу потрібне проведення j -го виду робіт у періоді t , обсяг доходів розраховують за формулою:

$$F_{it} = \sum_{j \in M_i} d_{ijt} x_{ijt}, \quad i = \overline{1, n}, \quad t = \overline{1, T}, \quad (3.6.)$$

де d_{ijt} – сподіваний обсяг доходу від j -ої роботи стосовно i -го предмета бенчмаркінгу в періоді t . – за наявної нестійкої економічної ситуації цілком імовірним є випадок, за якого дохід від робіт з упровадження бенчмаркінгу можливий із певним запізненням.

У такому випадку обсяги доходів необхідно визначати за допомогою лагових змінних:

$$F_{it} = \sum_{j \in M_i} \sum_{\tau=0}^N d_{ij,t-\tau} x_{ij,t-\tau}, \quad i = \overline{1, n}, \quad t = \overline{1, T}, \quad (3.7.)$$

де τ – індекс лага (запізнення), $\tau = 0, N$; N – кількість періодів запізнення. Структура побудованої моделі створює умови для активізації дій керівництва підприємств щодо робіт з реалізації бенчмаркінгу для формування доходу підприємства.

Організаційні основи процедури впровадження бенчмаркінгу в систему управління ПАТ «Фірма «Полтавпиво» залежать від багатьох факторів: 168 величини підприємства, тривалість його функціонування на ринку, позиції серед конкурентів, особливостей галузі, продуктивності праці персоналу, зношеності основних фондів тощо.

Проте, незважаючи на всі ці фактори, можна розробити рекомендації, які будуть загальними для всіх без винятку підприємств пивної промисловості.

Збір і аналіз інформації всередині підприємства виявив такий предмет бенчмаркінгу: структура управління.

На початковому етапі впровадження бенчмаркінгу на досліджуваному підприємстві основним джерелом знань має стати інформація, яку нададуть компанії, що мають певний досвід у цій сфері. Це можуть бути підприємства не тільки спорідненої галузі, а й інших галузей промисловості. Важливою запорукою успішного впровадження бенчмаркінгу в ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є забезпечення стратегічного підходу, а саме:

- управління бенчмаркінгом протягом усього терміну його реалізації;
- узгодження бенчмаркінгу з концепцією TQM, постійним підвищенням якості та управлінням бізнес-процесами;
- формування інфраструктури для реалізації бенчмаркінгу;
- використання сторонніх консультантів для полегшення процесу бенчмаркінгу;
- утвердження бенчмаркінгу як форми управління підприємством;
- відповідальність керівництва за ініціювання, забезпечення та підтримку бенчмаркінгу;
- необхідність оцінювання поточного становища і бажаного кінцевого стану підприємства;
- уявлення про те, яким має бути бенчмаркінг на підприємстві.

Організацією бенчмаркінгу повинні займатися провідні менеджери, керівники департаментів та підрозділів, старші спеціалісти, які відповідають за якість, власники і професіонали, зацікавлені у тому, щоб почати вдосконалювати роботу підприємства в усіх сферах. Для реалізації бенчмаркінгу створюють робочу групу, яку необхідно спочатку навчити цьому. Особовий склад робочої групи визначають залежно від предмета бенчмаркінгу, і цей склад при потребі може змінюватися під час реалізації проекту. Основними функціями робочої групи мають бути методи втілення бенчмаркінгу в систему управління підприємством, у т. ч. роботи із запуску проекту, його підтримки протягом певного часу і в підсумку – його

утвердження. Членам групи надають можливість з'ясувати суть питання, використовуючи теоретичні розробки і практичний досвід інших підприємств. Це дасть змогу скоротити час на впровадження бенчмаркінгу. Базуючись на власному досвіді, організація може розробити власну систему навчання бенчмаркінгу для внутрішнього користування. Важливе джерело знань про організацію процедури бенчмаркінгу – конференції, в т. ч. інтернет-конференції, одноденні семінари та зібрання, які є комплексним способом швидкого ознайомлення учасників із широким розмаїттям практики і досвідом роботи у сфері бенчмаркінгу. Вони складаються і репрезентацій, які представляють спеціалісти з бенчмаркінгу, розкриваючи одну тему, при цьому виступи учасників систематизовані, щоб уникнути повторів.

Важливим засобом підвищення кваліфікації персоналу з бенчмаркінгу є відрядження до відповідних підприємств, де можна запозичити певний досвід. Окрім відряджень можна використовувати стажування на еталонному підприємстві. Важливий аспект організаційної процедури бенчмаркінгу на підприємстві – підготовка рекомендацій щодо проведення бенчмаркінгу та ознайомлення команди з нею. Такі рекомендації розробляють спеціалісти вищого рівня, і ці документи є керівництвом до дії всіх членів робочої команди з бенчмаркінгу.

На другому етапі визначають предмет бенчмаркінгу на підприємстві. У даному випадку було це структура управління.

Далі необхідно визначити потенційних донорів бенчмаркінгової інформації. Для цього ми використали систему показників (критеріїв), за якими оцінюватимуть кандидатів у донори бенчмаркінгової інформації. На підставі результатів оцінки будуть обрані ті підприємства, які зможуть бути корисними для проведення бенчмаркінгу на підприємстві.

На четвертому етапі передбачено порівняти вибрані предмети бенчмаркінгу на підприємстві та в інформаційних донорів. Таким чином буде визначено напрямки робіт з поліпшення діяльності підприємства.

П'ятим етапом стане розроблення програми заходів щодо поліпшення. Підставою для неї є результати четвертого етапу, а результатом – перелік конкретних дій, необхідних для здійснення змін. Як уже йшлося, бенчмаркінг на підприємстві проводять уперше, тому для полегшення завдання було вирішено обмежити коло пошуку підприємств-потенційних донорів бенчмаркінгової інформації своєю галуззю, тобто виробниками пива.

Первинну фільтрацію потенційних донорів бенчмаркінгової інформації рекомендуємо проводити за такими критеріями:

- 1) успішність функціонування на ринку;
- 2) тривалість функціонування на ринку;
- 3) темпи зростання підприємства;
- 4) можливість отримання інформації.

Успішність функціонування на ринку. В Україні діють 5 крупних і понад 100 малих підприємств, які виробляють пиво, з різною часткою на ринку. При цьому потрібно врахувати той факт, що сильними гравцями на цьому ринку виступають великі корпорації. Більшість продукції виробляють для ринку побутового споживання. Як джерело інформації про фінансову діяльність підприємств використані річні звіти підприємств, опубліковані в пресі, виписки з балансів та інша офіційна доступна інформація.

У таблиці 3.1 представлені результати – перелік потенційних донорів бенчмаркінгової інформації.

Таблиця 3.1

Перелік потенційних донорів бенчмаркінгової інформації

Назва підприємства	Частка на ринку, %	Співвідношення чистого і балансового прибутку
ПАТ «САН Ін Бев»	28,9	0,212
ПАТ «Карлсберг Україна»	29,9	0,174
ПрАТ «Оболонь»	21,6	0,166
ПрАТ «Ефес Україна»	3,16	0,149
ТзОВ «Перша приватна броварня»	12,6	0,138

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.1 підприємства-потенційні донори бенчмаркінгової інформації розташовані в порядку погіршення фінансових показників. Різниця між першим підприємством і останнім у списку значна. Показники інших підприємств, не введених в таблицю, були ще меншими. Успішність функціонування на ринку дає можливість припускати, що функції, необхідні для проведення бенчмаркінгу на власному підприємстві, на цих підприємствах виконують успішно.

Тривалість існування на ринку. Багато з відібраних на першому етапі виробників функціонують на ринку вже більше 10 років, деякі заявили про себе лише недавно. За даними досліджень, найкритичнішим для виробника газового обладнання й апаратури є «вік» від 2-х до 4-х років. Саме у цей період найбільше підприємств припиняють своє існування на ринку через такі чинники, як зняття пільгового оподаткування, старіння пропозиції, поява нових, сильніших конкурентів тощо. Так було визначено другий критерій первинного відбору: вирішено вибрати виробників, які існують на ринку не менше 5 років, при цьому активно займаються виробничою діяльністю. В Україні факт тривалого існування на ринку є своєрідною візиткою підприємства і, на відміну від західних країн, відіграє набагато важливішу роль.

Для проведення бенчмаркінгу необхідно відбирати такі підприємства, які збираються розширюватися або, принаймні, чий показники не свідчать про те, що підприємство з якихось причин «згортає» свою діяльність на ринку. За даними досліджень, «небезпечним» вважають коливання частки ринку, що перевищують в середньому 5% на рік, – це свідчить про нестабільну роботу підприємства. Особливу увагу слід звернути на те, що різке зростання, а потім спад виробництва (частки ринку) є небезпечнішим, аніж поступове зменшення. Таке зменшення частки ринку може бути обґрунтовано, наприклад, збільшенням ємності ринку, тоді як різкі перепади відразу ж показують нестабільність у роботі й наявність будь-яких внутрішніх проблем. Коливання ж частки ринку в межах 5%, якщо розраховують на період, не менший чотирьох років, вважають фактично безпечним.

Можливість отримання інформації від потенційних донорів бенчмаркінгової інформації. Критерій можливості отримання інформації виник через специфічність вітчизняних умов господарювання. Незважаючи на те, що західні виробники також неохоче надають свою інформацію, якщо не матимуть будь-яких вигод, для підприємства, котре проводить бенчмаркінг, отримати відомості не становить великих труднощів. Вітчизняні підприємці, які не беруть участі в проектах з бенчмаркінгу, не завжди готові піти назустріч і дати конкурентові відомості про себе. Тому на даному етапі попереднього відбору члени робочої групи повинні безпосередньо зв'язуватися з потенційними донорами бенчмаркінгової інформації і визначати можливість її отримання. Дуже часто одержати інформацію можна у меншій кількості підприємств, які були вибрані за наведеними вище критеріями.

На попередньому етапі було виділено 2 підприємства, які можуть служити еталоном для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» з усіх предметів бенчмаркінгу: ПрАТ «Оболнь» і ТзОВ «Перша приватна броварня». Значення критеріїв для оцінки кожного предмета бенчмаркінгу визначають експертним шляхом залежно від пріоритетів; при цьому критерій «можливість використання на власному підприємстві» залишається основним і постійно отримує найвищий бал.

Експертами для предмета бенчмаркінгу можуть служити як менеджери (власники) підприємства, яке провадить бенчмаркінговий проект, так і сторонні фахівці. За вибраними критеріями оцінюють потенційних донорів з бенчмаркінгу. Схема оцінки у даному випадку така ж сама, як і при визначенні критеріїв відбору інформаційних донорів і значення цих критеріїв. На основі результатів оцінки значення критеріїв та відбору інформаційних донорів розраховують середньовагову оцінку підприємства-донора інформації.

Для визначення інформаційних донорів у сфері управління для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» були відібрані такі критерії із зазначенням їх значимості (оцінка – за 5-бальною шкалою):

– висота структури;

- норма керованості;
- кількість підлеглих у топ-менеджера;
- величина підприємства (за кількістю робітників, за обсягами випуску продукції, за вартістю основних фондів, за технічною оснащеністю тощо);
- показник індексу прийняття рішень;
- «логічність» структури;
- можливість використання на власному підприємстві.

Під «логічністю» структури маємо на увазі особливості її побудови для зручності генерального директора. Це актуально, в основному, для тих підприємств, де генеральний директор є власником. Для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» дуже важливий вказаний критерій. Результати розрахунків за предметом бенчмаркінгу «організаційна структура» подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка і значимість критеріїв відбору донорів інформації за предметом «структура управління»

Критерій	Оцінка	Вага критерію
Висота структури	4	0,15
Норма керованості	4	0,15
Кількість підлеглих у топ-менеджера	3	0,1
Величина підприємства	2,5	0,1
Показник індексу прийняття рішення	2	0,1
«Логічність» структури	5	0,2
Можливість використання на власному підприємстві	5	0,2
Всього	25,5	1

Джерело: розроблено автором

Для підприємств –донорів характерне об'єднання окремих функцій персоналу суміжних спеціальностей в одному відділі, тому керуючись досвідом провідних підприємств галузі пропонуємо оптимізувати організаційну структуру пивзаводу.

3.3. Вплив запропонованого заходу на ефективність господарської діяльності підприємства

З метою оптимізації оргструктури ПАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується об'єднати відділ логістики та зовнішньоекономічної діяльності з метою вивільнення керівництва даних підрозділів, безпосередньо начальника відділу логістики та заступника начальника відділу менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, це дозволить зекономити на заробітній платі.

Оклад начальника відділу логістики 10000грн, а заступника начальника відділу ЗЕД 8500 грн, розрахуємо річний фонд оплати праці вивільнених працівників

$$10000 * 12 / 1000 = 120 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Та } 8500 * 12 / 1000 = 102 \text{ тис. грн.}$$

І загалом 202 тис. грн.

Плюс відбувається економія адміністративних витрат за рахунок зменшення представницьких витрат в розмірі 300 тис. грн.

Отже загальна економія адміністративних витрат складе 502 тис. грн.

Розглянемо вплив запропонованого заходу на діяльність підприємства, таблиця 3.3.

Таблиця 3.3.

Вплив заходу на основні техніко–економічні показники діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Найменування показника	Один. Вимір.	Роки		Відхилення	
		2018р	проектний	Абс.,±	Відн, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	293278	293278	-	-
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	214639	214639	-	-
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	78639	78639	-	-
Адміністративні витрати	тис. грн.	13577	13075	-502	-3,70
Витрати на збут	тис. грн.	43252	43252		-

Продовження табл.3.3.

1	2	3	4	5	6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	271468	270966	-502	-0,18
Фінансовий результат від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	21810	22312	502	2,30
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	16628	17039,64	411,64	2,48
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,56	0,924	-91,636	-99,00
Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,13	6,29	0,163	2,67
Рентабельність продукції	%	8,03	8,23	0,204	2,54

Джерело: розраховано автором

На основі даних розрахунків можна зробити висновок, щов користання бенчмаркінгу з подальшим адаптування найкращих форм господарювання дає змогу досліджуваному підприємству отримати додатковий дохід в розмірі 502 тис.грн.

Висновки до розділу 3

При впровадженні у систему управління машинобудівним підприємством принципів бенчмаркінгу має відбутися перехід до системи постійного вдосконалення, яка забезпечить поступове і значне вдосконалення економічної, технічної, технологічної та соціальної підсистем. Проте, як і будь-який процес, бенчмаркінг потребує оцінки його планової ефективності при прийнятті рішення перед початком реалізації проекту та підбиття підсумків після завершення. Зрозуміло, що кожен бенчмаркінговий проект є індивідуальним та унікальним, проте загальні рекомендації для оцінювання ефективності можна визначити. Для оцінювання ефективності бенчмаркінгового проекту на машинобудівних підприємствах України традиційних економічних показників – рентабельності виробництва, продажів, капіталу, активів, продукції, а також продуктивності праці, оборотності капіталу, ліквідності, які більше характеризують операційну діяльність суб'єктів ринку, виявляється недостатньо. Це пов'язано з тим, що розроблення і реалізація бенчмаркінгового проекту – довготерміновий процес, який дуже часто на підготовчому етапі та

етапі впровадження потребує додаткових вкладень, у т. ч. фінансових, а результати дає набагато пізніше, і вони не завжди будуть яскраво фінансово вираженими. Тому до згаданих показників для оцінки ефективності бенчмаркінгового проекту потрібно долучити нові (стратегічні) показники, які базуватимуться на аналізі соціально-економічних відносин, що утворюються між партнерами, та відобразатимуть користь для споживачів, персоналу й суспільства. Крім того, варто сказати, що діяльність підприємства має бути спрямована на задоволеність споживачів, тому важливу роль повинні відігравати саме показники, що дають змогу оцінити її рівень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах розвитку ринкової економіки України, у той час, коли приймається велика кількість законодавчих актів, які створюють перешкоди на шляху розвитку банківської системи в цілому й банку зокрема, важливу роль відіграє технологія управління ним, оскільки головною метою використання технологій управління банком є досягнення бажаних результатів та поставлених цілей. Враховуючи тенденції розвитку банківських установ, є необхідним своєчасне впровадження технологій відповідно до вимог сьогодення, оскільки автоматизація операцій, швидкість їх проведення, збір та обробка інформації, своєчасність прийняття рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівнях впливають на ефективність управління установою в цілому. Враховуючи те, що саме поняття "технологія" є багатограним та використовується в різних сферах, обґрунтувати саме впровадження тієї чи іншої управлінської технології, здійснити її вибір неможливо без визначення сутності та змісту технології управління.

Як видно з наведеного переліку різноманітних тлумачень сутності поняття "технологія управління", вони відрізняються, а тому потребують додаткового узагальнення їх сутності. Складові поняття технологія управління повинні бути взаємопов'язаними, розкривати всі характерні ознаки, включати засоби, методи та інструменти, за допомогою яких здійснюється процес управління. А тому в межах ключового слова визначається морфологічна класифікація сутності поняття "технологія управління"

Таким чином, під технологією управління пропонується розуміти структуровану сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління та досягнення цілей із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів. Дослідження питання впровадження та використання управлінських технологій банками, на початковому етапі, неможливе без визначення сутності поняття "технологія управління", що, у свою чергу, дасть

змогу надалі дослідити складові технологій, їх класифікаційні ознаки та оцінити ефективність їх використання банківськими установами.

Тривалий час на території України виробництво пива носило домашній характер, його готували до свят, домашніх забав. З XV ст. починають створюватися пивні цехи в містах. Більшість вітчизняних пивоварів були спадковими майстрами, вчилися своєму ремеслу у предків і передавали його з покоління в покоління. Під час першої світової війни влада заборонила виробництво пива, пивоварні заводи закрили, а деякі і зруйнували. До 1920 року з 218 пивзаводів збереглося тільки 83. Виробництво пива почали відновлювати лише у 1922 року, завдяки дозволу на виготовлення цього напою для реалізації населенню. У 1940 році вже було виготовлено 27,2 млн. декал. пива. Найбільше заводів на той час сконцентрувалися на території Львівської і Тернопільської області, хоча вони разом виготовляли менше пива, ніж два пивоварних заводи у Києві.

Із 1991 року по 2008 рік виробництво пива набирало, в ті часи цей вид діяльності вважався доволі прогресивним та перспективним. Пивоварне виробництво не вважалось відособленим, адже було тісно пов'язане з іншими галузями народного господарства: сільським господарством (виращування хмелю, ячменю), хімічною та скляною галузями (скляні та ПЕТ-пляшки). Внаслідок цього пивна промисловість допомагала розвиватися суміжним галузям, таким чином створюючи нові робочі місця, що покращувало розвиток економіки в цілому. З часом підприємства ставали все більш відособленими, будували власні заводи з виробництва солоду, склотари та переробки ПЕТ-пляшок З 2008 і по сьогодні відбувається занепад галузі.

протягом досліджуваних років обсяги виробництва пива у натуральному та вартісному вигляді збільшувались. Дані за виробництвом квасу у натуральному виразі протягом досліджуваного періоду зазнали спаду. По безалкогольних напоях даний показник у вартісному виразі зростав на протязі всього досліджуваного періоду, проте у натуральному виразі у 2016 році спостерігався спад по цій категорії продукції.

Чистий дохід ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017 році зріс на 17 826 тис.грн. в порівнянні до його значення у 2016 році, у 2018 році даний показник ще збільшився на 38 977 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції в період з 2016 по 2018 роки збільшувалась у 2017 році на 4%, а у 2018 році на 9%.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає систематизованих управлінських рішень. Бенчмаркінг сьогодні є надзвичайно корисним інструментом, що дає змогу зіставити показники ефективності, дає можливість зрозуміти слабкі та сильні сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами та світовими лідерами в галузі, встановити основні фактори їх успішності та на підставі його результатів розробити та прийняти відповідні управлінські рішення щодо подальшого стійкого розвитку суб'єкта підприємництва в умовах динамічного зовнішнього середовища. Результатом проведення на підприємстві бенчмаркінгу є підвищення ефективності та раціональності бізнес-процесів; підвищення продуктивності та якості послуг; підвищення конкурентоспроможності; підвищення ефективності маркетингової діяльності; поліпшення використання потенціалу; підвищення якості та ефективності управління; більш швидке й оптимальне прийняття управлінських рішень.

Врезультаті запровадження бенчмаркінгу на досліджуваному підприємстві відбудеться зростання його доходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архангельский Г. А. Организация времени. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 448 с.
2. АСМ : український ринок пива в першій половині 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mresearcher.com/2016/08/acmukrainskij-rynok-piva-v-pervoj-polovine-2016.html>.
3. Бази даних вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/>.
4. Біскуп В. С. Технологія управління розвитком кар'єрної компетентності студентів ВНЗ / В. С. Біскуп // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. – 2012. – № 53. – С. 50–56.
5. Бусыгин А. В. Деловое проектирования и управление проектом: Курс лекций. М.: Изд-во «Бусыгин», 2003. 516 с.
6. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр. : с. 617–638. 12. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством / Н. В. Ракша // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9 (35). – С. 86–89.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 503 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / укл. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ "Перун", 2005. – 1728 с.
9. Віноградська О. М. Менеджмент : навч. посібн. для студ. усіх форм навчання спец. "Економіка і підприємництво" / О. М. Віноградська, Н. С. Віноградська, В. С. Шевченко. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 160 с.
10. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т.3 . – С. 99–103.

11. Головка А. Т. Система банківського менеджменту : навч. посіб. / А. Т. Головка, М. П. Грушко, А. П. Денисенко ; за ред. О. С. Любуня та В. І. Грушко. – К. : Фірма "ІНКОС", 2004. – 480 с.
12. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. – СПб. : Спецлит, 2000. – 589 с.
13. Гриценко О. І. Дослідження ефективності діяльності комерційних банків / О. І. Гриценко, О. Б. Іщенко // Банківська справа. – 2010. – № 5. – С. 13–20.
14. Деньги, кредит, банки : учебник / М. А. Абрамова, М. П. Березина, В. Б. Зайцев и др. – М. : КНОРУС, 2008. – 254 с.
15. Добротворский И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии : учебн. пособ. / И. Л. Добротворский. – М. : Издательство "ПРИОР", 2002. – 464 с.
16. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
17. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 3 / ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр "Академія", 2002. – 952 с.
18. Завьялов С. К., Пирогов В. И., Мукушев Г. Р., Волкова Л. В. Применение деловых игр при разработке управленческих технологий / ИЭОПП СО РАН. Новосибирск, 2007. 173 с.
19. Зайцев А. К. Внедрение социальных технологий в практику управления. М.: Политиздат, 1989. 236 с.
20. Иванов В. Н. Социальные технологии в современном мире. М.: Славянский диалог, 1996. 335 с.
21. Информационные технологии управления / Под ред. Г. А. Титаренко. М.: Юнити, 2002. 280 с.
22. Йохна М. А. Методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств у глобалізованій економіці / М. А. Йохна, Г. О. Соколюк // Економіка розвитку. – 2011. – № 4 (60). – С. 81–85.

23. Карпенко Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н.В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138–145.
24. Касаткіна М.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості: методичний аспект / М.В. Касаткіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3 . – Т. 2. – С. 159–164.
25. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
26. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по специальности "Менеджмент". – 2-е изд., изм. и доп. – М. : Издательство "НОРМА" (Издательская группа "НОРМА" – ИНФРА-М), 2001. – 528 с.
27. Колодізев О. М. Формування багаторівневої системи показників фінансування інноваційної діяльності / О. М. Колодізев // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 8 (146). – С. 83–91.
28. Колпаков В. К. Адміністративне право України : підручник / В. К. Колпаков. – К. : Юрінком Інтер, 1999. – 736 с.
29. Криворучко О.М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 78–89.
30. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції "Технологія управління" / І. Кузнецова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 1. – С. 55–62.
31. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
32. Лебідь О. В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління / О. В. Лебідь // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць / Харк. держ. ун-т

харчування та торгівлі ; редкол. О. І. Черевко (відпов. ред.) [та ін.]. – 2012. – Вип. 2 (16). – С. 302–308.

33. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О. В. Лебідь // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 128–134.

34. Лютікова М.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc.

35. Макарчук О.Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / О. Макарчук, О. Мартиненко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.

36. Марков М. Технология и эффективность социального управления: Пер. с болг. М.: Прогресс, 1982. 226 с.

37. Мартынов В. М. Дизайн и проектная наука: Теоретический курс. М., 1997. 158 с.

38. Міщенко В. Особливості визначення та управління регулятивним капіталом / В. Міщенко, С. Подій // Вісник НБУ. – 2008. – № 3. – С. 2–6.

39. Мосейко В. О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса : монография / В. О. Мосейко. – Волгоград : Изд-во Волгоград. гос. ун-та, 2001. – 464 с. – Библиогр. : с. 433–439.

40. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.

41. Омельченко О. І. Інтегральна оцінка рівня життя населення регіонів України методом ентропії / О. І. Омельченко, В. Є. Хаустова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2 (116). – С. 137–146.

42. Основы управленческих технологий : учебн. пособ. для студ. вузов / Л. Л. Товажнянский, А. Г. Романовский, А. С. Пономарев и др. ; Национальный

технический ун-т "Харьковский политехнический ин-т". – Х. : НТУ "ХПИ", 2004. – 184 с.

43. Пальчук О. В. Підходи до визначення технології управління діяльністю підприємства / О. В. Пальчук, О. М. Гуцалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – Вип. 19. – С. 349–355.

44. Петряшов Д.В. Создание системы бенчмаркинга на предприятии B2B / Д.В. Петряшов // Управление сбытом. – 2012. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://marketinginform.ru/publications/petryashov-dv-sozдание-sistemi-benchmarkinga/>.

45. Пирогов В. И., Брежнев О. В., Завьялов С. К. Технология персонального планирования и учета на предприятии / ИЭОПП СО РАН. Новосибирск, 2007. 198 с.

46. Пирогов В. И., Завьялов С. К., Мукушев Г. Р. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием // ЭКО. 2007. № 5. С. 130–149.

47. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определение стратегии и повышение прибили. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.

48. Семенчук А. О. Реконверсійна технологія управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Семенчук // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4 (106). – С. 138–143.

49. Словарь иностранных слов / под ред. И. В. Ляхина и Ф. Н. Петрова. – 4-е изд. – М. : Гос. изд-во иностранных и национальных словарей, 1954. – С. 688.

50. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 3. С. 15–19.

51. Соболев В. Г. Технологии эффективного управления персоналом / В. Г. Соболев // Управління розвитком. – 2011. – № 21 (118). – С. 162–164.

52. Теорія та історія державного управління : навч. посібн. / [Г. С. Одинцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова та ін.]. – К. : Вид. дім "Професіонал", 2008. – 288 с.
53. Тихонов А. В. Социология управления / А. В. Тихонов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Канон+ РООИ "Реабилитация", 2007. – 472 с.
54. Тищенко В. Ф. Інтегральне оцінювання рівня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій як структурної компоненти економіки знань / В. Ф. Тищенко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11 (137). – С. 227–238.
55. Тютлікова В. В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом персоналу на демократичних засадах / В. В. Тютлікова, В. І. Пересунько // Управління розвитком. – 2010. – № 6 (82). – С. 116–121.
56. Хэй Д. Теория организации промышленности : в 2-х т. / Д. Хэй, Д. Моррис ; пер. с англ. под. ред. А. Г. Слуцкого. – СПб. : Экономическая школа, 1999. – Т. 2. – 592 с.
57. Шевченко О.М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства / О.М. Шевченко, Ю.М. Братусь // Бізнес-інформ. – 2014. – № 4. – С. 64–67. http://www.business-inform.net/pdf/2014/4_0/64_68.pdf
58. Шлей Н. В., Пирогов В. И., Брежнев О. В. Тайм-менеджмент – управление временем // ЭКО. 2006. № 5. С. 135–159.
59. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегельська // Управление компанией. – 1999. – № 1–2. – С. 13–19.
60. Щербина В. В. Проблемы технологизации социоинженерной деятельности // Социологические исследования. 1990. № 8. С. 79–86.
61. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М. : Аколис, 2006. – 272 с.
62. Яцура М. Г. Визначення терміна "управлінська технологія" / М. Г. Яцура // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 16 (170). – С. 206–208.