

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет аграрної економіки і менеджменту
Кафедра економіки біоресурсів і природокористування

Пиріжок Лілія Михайлівна

Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства / Directions of efficiency of financial and economic activity of enterprise

Спеціальність – 073 “Менеджмент”
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МПК_м-21
Л.М. Пиріжок

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Любезна І.В.

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

В.о. завідувача кафедри

_____ Р.І. Розум

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Місце та роль фінансових ресурсів господарській діяльності підприємства.....	5
1.2. Особливості формування фінансових ресурсів підприємств.....	10
Висновок до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДП «НОВАТОР»).....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ДП «Новатор» та його бізнес-середовища.....	22
2.2. Сучасний стан фінансово-господарської сфери ДП «Новатор».....	37
Висновок до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1. Проблеми комунікації та мотивації в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства ДП «Новатор».....	50
3.2. Підвищення ефективності використання необоротних активів ДП «Новатор».....	66
Висновок до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що фінансово-господарська діяльність будь-якого підприємства характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, що необхідна для нормального виробничого, комерційної та інших видів діяльності підприємства, доцільністю і ефективністю їх розміщення і використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими суб'єктами господарювання платоспроможністю і фінансовою стійкістю. Оцінка фінансово-господарської діяльності дозволяє проаналізувати кінцеві результати діяльності підприємства. Саме підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства цікавить власників (акціонерів) підприємства та його ділових партнерів. Тому фінансово-господарська діяльність є найважливішим елементом управління, завдяки якому можна координувати подальшу роботу, приймати рішення по способах підвищення доходів і зниження ризику, знаходити ресурси підвищення ефективності.

Аналіз фінансово-господарської діяльності можуть використовувати не тільки власники, а й інші користувачі інформації, такі як інвестори, кредитори, менеджери, аудитори, податкова служба та ін.

Теоретико-методологічні основи ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства розглядали такі вчені як Бланк І.О., Близнюк О. П., Василик О.Д., Вініченко І.І., Гой І. В., Кнейслер О.В., Колодізев О. М., Костецький В.В., Кужель В.В. та інші. Проблема визначення сутності фінансових ресурсів та їх оптимального рівня у господарській діяльності підприємства описана у працях Близнюка О. П., Бродської І.І., Ватаманюка О. С., Горпинченка А. П., Дяківа В., Кравцової А. М. та багатьох інших.

Інтерес до розгляду даної теми обумовлений ще й тим, що ефективність фінансово-господарської діяльності - це один з факторів що визначають перспективи розвитку організації, а після її оцінки, керівники зможуть більш

точно зробити висновки, на скільки ефективно працює підприємство і які заходи необхідно здійснити для більш ефективної його роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Окреслити теоретичні засади ефективності фінансово-господарської діяльності з огляду на визначення місця та ролі фінансових ресурсів, а також особливостей їх формування у господарській діяльності підприємства.

2. Здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на прикладі ДП «Новатор» (м.Хмельницький).

3. Визначити напрями оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємства через вирішення проблем комунікації та мотивації в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства ДП «Новатор», а також, підвищення ефективності використання необоротних активів ДП «Новатор».

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність підприємства. **Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні основних напрямів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання у діяльності ДП «Новатор» поданих пропозицій щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 89 сторінках друкованого тексту. Матеріали магістерської містять 14 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел складається з 80 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Місце та роль фінансових ресурсів господарській діяльності підприємства

Фінанси суб'єктів господарювання, будучи складовою фінансової системи держави, впливають на її стійкість. В Україні фінанси суб'єктів господарювання є недостатньо розвиненими, а фінансовий стан більшості з них є кризовим. Про це свідчать збільшення кількості збиткових підприємств, падіння доходів і зниження рентабельності, зростання зовнішніх зобов'язань.

За таких умов неможливими є розвиток підприємств, оновлення їх матеріально-технічної бази, фінансування інноваційної діяльності, створення нових робочих місць і збільшення оплати праці, оскільки на першому місці знаходиться проблема виживання.

Проблеми фінансів суб'єктів господарювання обов'язково приводять до поглиблення проблем публічних фінансів, саме тому розвиток і забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання є питаннями формування стабільного та якісного економічного простору [7, с. 124].

В економічній сфері ще не існує єдиного, загальноприйнятого погляду на фінансові ресурси. Питання, пов'язані з його визначенням, досліджуються та ще довго будуть досліджуватися різними вченими з різних точок зору. Усіх учених - дослідників економічної природи фінансових ресурсів підприємств можна поділити на тих, які розглядають фінансові ресурси з погляду підприємств (на мікрорівні), і тих, які розглядають цю економічну категорію з боку держави (на макрорівні), що наведено в додатку А [11, с. 184].

Враховуючи різносторонність наукових підходів до трактування цієї категорії, погоджуємося з думкою, що фінансові ресурси підприємства слід розглядати з двох ключових позицій [18, с. 97]:

– як запас, що знаходить своє втілення у формі реальних активів підприємства, який може бути мобілізований за рахунок існування ринкового механізму перетворення активів на грошові кошти внаслідок того, що активи мають відповідний рівень ліквідності;

– як потік, де фінансові ресурси можуть проявлятися у формі фінансових активів суб'єкта підприємництва в процесі їх цільового використання для здійснення статутної діяльності, рух яких показується у звіті про рух грошових коштів, що пояснює зміну у статті «грошові кошти і їх еквіваленти» між двома датами балансу.

У науковій літературі до загальної суми фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва зараховують наступні елементи:

- статутний капітал (фонд);
- додатковий капітал;
- резервний капітал;
- амортизаційні відрахування;
- спеціальні фонди, що утворюються на підприємстві за рахунок прибутку;
- нерозподілений прибуток;
- кредиторська заборгованість усіх видів;
- короткострокові і довгострокові кредити банків;
- усі види фінансових позик тощо.

Проте, якщо здійснювати більш детальний аналіз перелічених елементів, які формують загальну суму фінансових ресурсів, то можна побачити, що не усі названі елементи постійно до них належать. Це потребує дослідження особливостей кожної із названих складових (табл. 1.1).

Фінансові ресурси, перебуваючи в постійному русі, можуть змінювати свою форму з метою створення умов формування нових фінансових ресурсів, а джерело фінансового ресурсу залишається незмінним, тоді, як припинення існування джерела фінансових ресурсів автоматично означає відсутність відповідного фінансового ресурсу, тобто джерело фінансування є первинними і виступає передумовою виникнення фінансових ресурсів [24].

Таблиця 1.1

Особливості складових фінансових ресурсів підприємства [23, с. 49]

Складова фінансових ресурсів	Характеристика складових фінансових ресурсів
Статутний капітал	фактично виступає фінансовим фондом для фінансування господарської діяльності на початку діяльності суб'єкта господарювання, коли до нього були здійснені внески власників чи акціонерів. За таких умов статутний капітал виступає у ролі фінансових ресурсів. Однак надалі він позначає лише суму вкладених (капіталізованих) фінансових ресурсів і тому вже не може розглядатись як сума поточних фінансових ресурсів. Тобто слід розрізняти поточні фінансові ресурси і капітал, що утворюється після фактичного використання наявних поточних фінансових ресурсів у будь-якого суб'єкта господарювання.
Додатковий капітал	є фінансовим ресурсом за умов, коли власники чи акціонери вкладають у статутний капітал суму грошових коштів більшу, ніж передбачено за проспектом емісії акцій або норми внесків засновників при формуванні статутного капіталу.
Резервний капітал	за своїм механізмом створення і використання належить до фінансових ресурсів, оскільки він формується за рахунок чистого прибутку як основного джерела фінансових ресурсів, а використовується у випадках, коли необхідно захистити інтереси акціонерів чи інших власників суб'єкта господарювання.
Амортизаційні відрахування	вагомий елемент формування внутрішніх фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, який постійно поновлюється у процесі фінансово-господарської діяльності і який можливо використовувати: для здійснення простого відтворення основних засобів виробництва; для накопичування з метою здійснення інвестиційної діяльності; для використання в періоди, коли підприємство зазнає проблем із формуванням оборотних коштів.
Спеціальні фонди	формується за рахунок чистого прибутку, а тому є фондами фінансових ресурсів, які можуть утворюватись для здійснення інвестиційної діяльності, підвищення рівня капіталізації суб'єкта господарювання. Їх створення є запорукою того, що фінансові ресурси підприємства будуть використані для розвитку господарської діяльності або покращення умов праці робітників.
Нерозподілений прибуток	це сума фінансових ресурсів, яку суб'єкт господарювання має намір використати для свого перспективного розвитку, підвищення ефективності господарювання, збільшення обсягів операційної діяльності.
Кредиторська заборгованість	виступає фінансовим ресурсом лише за умов, коли суб'єкт господарювання одержує від кредиторів економічні ресурси (товари, сировину, матеріали, комплектуючі) для здійснення господарської діяльності без відповідної обов'язкової сплати за них. Отримуючи такі активи, юридичні особи використовують їх як фінансові ресурси, що залучені не в грошовій, а матеріальній формі. Їх використання дає можливість не залучати додаткові кошти у грошовій формі, а після використання сплатити відповідну суму кредитору, який фактично надав ці ресурси для безперервного здійснення операційної діяльності. Отже, не уся кредиторська заборгованість є джерелом формування фінансових ресурсів. Не утворює фінансові ресурси кредиторська заборгованість за розрахунками перед бюджетом, персоналом, страховиками тощо.
Коротко- та довгострокові кредити банків	завжди є фінансовими ресурсами, що формуються суб'єктом підприємництва за рахунок зовнішніх позикових джерел.
Різні види фінансових позик	фінансові ресурси, що формуються за рахунок використання зовнішніх позикових коштів, зокрема за рахунок інструментів фінансового ринку (наприклад, корпоративних облігацій, які випускає підприємство для розвитку своєї операційної чи інвестиційної діяльності).

Саме тому слід використовувати відповідні джерела фінансових ресурсів залежно від етапу розвитку суб'єкта підприємництва, зокрема [36, с.78]:

– при створенні нового підприємства практично відсутня можливість використання внутрішніх джерел фінансових ресурсів, а тому основними джерелами будуть або власні зовнішні, або (чи) позикові кошти, що залежать від економічних та політичних умов, при яких створюється і починає функціонувати суб'єкт підприємництва;

– для суб'єктів господарювання, що знаходяться на етапі значного розширення діяльності та стабільного розвитку, можливо використовувати всі доступні джерела формування фінансових ресурсів. При цьому за умов значного розширення діяльності перевагу мають зовнішні джерела формування фінансових ресурсів, а на етапі стабільного розвитку доцільнішими є внутрішні джерела формування фінансових ресурсів;

– на етапі спаду (згасання) діяльності чи за умов суттєвих фінансових труднощів, коли бракує власних внутрішніх коштів, а позикові ресурси обмежені у зв'язку із великими ризиками, то суб'єкт підприємництва повинен орієнтуватися на кошти або нових інвесторів (емісію акцій чи пайових внесків), або кошти внутрішньо-корпоративного розподілу, або кошти державного і/чи місцевого бюджетів, якщо держава чи місцева влада зацікавлені у збереженні підприємства (у зв'язку з соціально-економічною значущістю чи еколого-економічною небезпекою припинення його діяльності).

Отже, зробивши висновки з наведених визначень, можна сказати, що фінансові ресурси – це засоби, які акумулюються підприємством для забезпечення процесу розширеного відтворення шляхом трансформації їх в інші види ресурсів, а також для досягнення високих фінансових результатів [37,с.256].

Застосування власних фінансових ресурсів має низку переваг, зокрема забезпечення вищого рівня фінансової незалежності, ліквідності та платоспроможності, а також прибутковості завдяки економії на сплаті позикового процента. Разом із позитивними аспектами застосування власного

капіталу слід звернути увагу на те, що він обмежує можливості підприємства у залученні додаткових ресурсів для підвищення рентабельності та використання ефекту податкової парасольки.

Залучені кошти представлені отриманими на фінансовому ринку короткостроковими та довгостроковими кредитами. Поряд із можливістю необмеженого доступу до кредитних коштів як позитивною стороною використання залученого капіталу, умови його отримання (зокрема, термін кредитування, відсоткова ставка) можуть бути досить обтяжливими для суб'єктів господарювання [40, с.48], що зменшує інтерес до залучення фінансових ресурсів такого виду.

На процес формування і використання фінансових ресурсів суб'єктами господарювання чинять вплив як внутрішні фактори (фінансова політика підприємства), так і зовнішні умови (бюджетно-податкова політика держави та стан економічного розвитку). До внутрішніх відносять: організацію управління фінансовими ресурсами, налагодження зв'язку збуту з виробництвом, якість фінансового, податкового та управлінського обліку, цінову політику, аналіз цін конкурентів, якість системи маркетингу, кваліфікацію та мотивацію персоналу. Зовнішніми чинниками впливу на фінансові ресурси підприємств вважають: правове поле, соціально-економічний і політичний стан, рівень інфляції, рівень регульованості цін на ресурси [34, с. 57].

Ефективність функціонування підприємств у довгостроковому періоді, високі темпи їх розвитку та підвищення конкурентоспроможності великою мірою визначаються рівнем використання фінансових ресурсів [10, с. 768]. Саме Тому одним із найважливіших напрямів фінансової політики підприємств на сучасному етапі є формування стратегії забезпечення фінансовими ресурсами, яка повинна бути спрямована на забезпечення високих темпів зростання прибутку, мінімізацію фінансових ризиків, забезпечення необхідного рівня ліквідності

1.2. Особливості формування фінансових ресурсів підприємств

Формування фінансових ресурсів підприємств відбувається у разі застосування таких підходів:

1. Суб'єкти господарювання самостійно визначають способи формування фінансових ресурсів на напрями їх використання у межах чинного законодавства.

2. Суб'єкти господарювання самостійно визначають способи формування фінансових ресурсів на напрями їх використання у межах установлених державою бюджетно-податкових важелів регулювання економіки.

3. Способи формування фінансових ресурсів на напрями їх використання визначаються законодавчо встановленими вимогами до організації роботи суб'єктів підприємництва різних форм господарювання та видів економічної діяльності [42, с. 139].

Одним із завдань фінансової політики кожного підприємства є визначення оптимального співвідношення між власними і залученими фінансовими ресурсами. В Україні прийнято вважати, що для забезпечення ефективної роботи фінансові ресурси підприємства мають бути представлені власними і залученими ресурсами в однаковій мірі (1:1). Слід при цьому зазначити, що такий норматив є досить умовним, оскільки оптимальність співвідношення власного і залученого капіталу визначається низкою факторів, зокрема етапом розвитку підприємства (новостворена фірма чи фінансово стійка, здатна самостійно регулювати фінансові потоки), видом економічної діяльності, в якому започатковано підприємства, і насамкінець, стратегією його розвитку.

Відзначимо, що первісне формування фінансових ресурсів відбувається в момент створення підприємства, коли формується статутний капітал.

Фінансові ресурси формуються, головним чином, за рахунок прибутку (від основної та інших видів діяльності), а також виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), майна, сталих пасивів, різних цільових надходжень, пайових та інших внесків членів трудового колективу.

До стійких пасивів належать статутний, резервний та інший капітал; довгострокові позики; постійно знаходиться в обороті підприємства кредиторська заборгованість (із заробітної плати через різницю в термінах нарахування і виплати, за відрахуванням у позабюджетні фонди, у бюджет, за розрахунками з покупцями і постачальниками) [44].

Значні фінансові ресурси, особливо на новостворюваних і реорганізованих підприємствах, можуть бути мобілізовані на фінансовому ринку за допомогою продажу акцій, облігацій та інших видів цінних паперів, що випускаються підприємством; дивідендів і відсотків за цінними паперами інших емітентів, доходів від фінансових операцій, кредитів.

Основними джерелами формування власних фінансових ресурсів є амортизаційні відрахування і прибуток від основної операційної діяльності. Амортизаційні відрахування спрямовуються на відтворення й оновлення основних засобів. На жаль, нині на законодавчому рівні не відрегульовано амортизаційну політику на рівні підприємства. Підприємство самостійно обирає метод нарахування амортизаційних відрахувань, що дасть можливість суб'єктам господарювання прискорити процес оновлення основних засобів, підвищити продуктивність їхньої активної частини, набагато збільшити розміри власних фінансових ресурсів.

У сучасних умовах діяльності підприємств неможливо віддати перевагу якомусь одному джерелу формування фінансових ресурсів через негативні наслідки. Так, під час використання лише власних коштів виникає загроза обмеження зростання фінансового потенціалу підприємств, а використання позикових та залучених коштів у значних обсягах, з іншого боку, дійсно надає можливість виживання та прогресивного розвитку в умовах нестабільності, але й значно підвищує ступінь ризику у фінансовій діяльності підприємств [53].

Також є методи податкового і фінансового планування, за допомогою яких реалізуються функції фінансових ресурсів та проявляється їх сутність. Особливе значення методи податкового планування мають під час здійснення функції відтворення, розвитку підприємства, тому що вони сприяють збільшенню

чистого прибутку і можливостей підприємства для здійснення інвестиційної діяльності.

У податковому плануванні застосовується група методів, які дають змогу спрогнозувати, розрахувати податкові платежі за альтернативними варіантами здійснення господарської діяльності та вибрати з наявних альтернатив оптимальний варіант оподаткування. Специфіка податкового планування полягає в тому, що, з одного боку, воно є одним зі складників внутрішньо фірмового планування, а з іншого - має спеціальний об'єкт - податкові платежі.

Фінансове планування є процесом визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання у відповідності до виробничих та маркетингових показників підприємства на плановий період. Метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування [32, с. 114].

У цьому підході інтереси держави і підприємства співпадають, тому що першочерговим завданням держави і підприємств є зміцнення фінансової незалежності підприємств. Важливо, щоб у стратегії суб'єкта господарювання був присутній набір легальних чинників успіху, що дають змогу адекватно оцінити рівень податкової нестабільності і безпосередньо управляти ним під час прийняття рішень. Від того, наскільки ефективно підприємство вирішить податкові проблеми під час формування стратегії свого розвитку, залежать можливості не тільки його економічного зростання, але й суспільного виробництва у цілому.

Фінансові ресурси, що формуються на рівні підприємств, забезпечують можливість здійснення виробництва продукції, інвестування, формування оборотних коштів, створення фондів економічного стимулювання, виконання зобов'язань перед бюджетом, фінансово-кредитною системою, постачальниками та працівниками, здійснення міжгосподарських розрахунків. їхній рух опосередковує рух матеріальних та трудових ресурсів, необхідних складників організації виробничого процесу.

З огляду на вищезазначене, зауважимо, що у найбільш загальному вигляді управління фінансовими ресурсами поділено на три основні напрями:

1) загального аналізу і планування майнового та фінансового стану підприємства, у межах якого здійснюється загальна оцінка активів підприємства і джерел їх фінансування; розміру і складу фінансових ресурсів, необхідних для підтримки досягнутого економічного потенціалу підприємства і розширення його діяльності; джерел додаткового фінансування; системи контролю за станом і ефективністю використання фінансових ресурсів;

2) забезпечення підприємства фінансовими ресурсами в достатній кількості, тобто здійснюється управління джерелами формування фінансових ресурсів підприємства – оцінка обсягу необхідних фінансових ресурсів; форм їх надання (довго- чи короткостроковий кредит, готівка); методів мобілізації фінансових ресурсів; ступеня доступності і часу надання фінансових ресурсів; витрат, пов'язаних із залученням певного виду фінансових ресурсів (процентні ставки, інші формальні і неформальні умови надання цього джерела коштів); ризику, який пов'язаний з конкретним джерелом фінансових ресурсів;

3) оптимальний розподіл і використання фінансових ресурсів, що здійснюється у межах політики управління капіталом, управління активами та інвестиційної політики підприємства.

За результатами аналізу руху і використання фінансових ресурсів формулюються висновки, на основі яких повинні прийматися відповідні управлінські рішення за такими напрямками [35,с.136]:

- який обсяг фінансових ресурсів отриманий підприємством за видами діяльності;
- з яких джерел отримані фінансові ресурси за видами діяльності;
- основні напрямки витрачання фінансових ресурсів за видами діяльності;
- чи здатне підприємство забезпечити перевищення надходжень над витратами за видами діяльності;

- чи достатньо отриманого підприємством прибутку для задоволення поточних фінансових потреб;
- за рахунок яких джерел фінансується операційна та інвестиційна діяльність;
- якою повинна бути політика фінансування капіталовкладень і специфіка управління довгостроковими фінансовими вкладеннями підприємства протягом планового періоду;
- які зміни необхідні в механізмі управління оборотним капіталом, зокрема товарно-матеріальними запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами;
- якою є загальна потреба в капіталі, в зовнішньому фінансуванні та відповідна структура капіталу;
- чи необхідні зміни в дивідендній політиці підприємства;
- чи доцільними є методики нарахування амортизації;
- чи необхідні зміни в системі управлінського контролю тощо.

Таким чином, раціональний підхід до формування та використання фінансових ресурсів підприємства має суттєве значення для ефективної операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що достатній обсяг сформованих фінансових ресурсів забезпечує безперервність виробничої діяльності підприємства, оптимальна структура їх розподілу збільшує ефективність діяльності та конкурентоспроможність продукції, а стабільні джерела формування сприяють зміцненню платоспроможності підприємства.

Для того, щоб визначити шляхи підвищення ефективності фінансово господарської діяльності підприємства, необхідно виявити ті чинники, які мають негативний вплив, а потім з'ясувати, чи здатне підприємство підвищити рівень ефективності своїх фінансово-господарської діяльності при усуненні даних факторів, і який є для цього у підприємства потенціал. Виявлення гальмівних чинників і резервів зростання здійснюється на підставі аналізу ефективності

фінансово-господарської діяльності підприємства, який, як правило включає в себе аналіз використання ресурсів підприємства, оцінку їх впливу на рівень собівартості, аналіз результатів діяльності та оцінку фінансового стану підприємства.

За допомогою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства можна об'єктивно оцінювати: майновий стан підприємства, ступінь підприємницького ризику, достатність капіталу для поточної діяльності і довгострокових інвестицій, потребу у додаткових джерелах фінансування, можливість погашення зобов'язань перед третіми особами, а потім, по його результатам, прийняти обґрунтовані рішення.

Наявність та ефективність використання фінансових ресурсів забезпечують позитивні результати в будь-якій сфері бізнесу.

Для того, щоб підприємство успішно існувало, необхідно приділяти серйозну увагу вивченню сильних напрямів своїх конкурентів. У сучасних реаліях стає недостатнім вивчення динаміки показників одного конкурентного підприємства, не враховуючи і не порівнюючи його функціонування з іншими. Стає важливим навчатися у кращих у своїй мінімізації економічних ризиків доцільно використовувати методи сучасної діагностики фінансово-економічного стану суб'єктів господарської діяльності. До таких, досить нових, методів для нашої країни відносяться: *due diligence* (дью-ділідженс), метод економічних нормалей, нечітко-множинний метод і *benchmarking* (діагностичний бенчмаркінг). Дані методи діагностики дають можливість взаємодоповнення притаманних бізнесу окремих якісних характеристик внутрішнього і зовнішнього оточення підприємства і розрахунків кількісних показових критеріїв підприємницької діяльності [3, с. 46]

Серед різних методів, що сприяють збільшенню ефективності діяльності підприємства, у тому числі і економічної, є метод бенчмаркінг. Даний метод в основному застосовується в маркетингу, маркетингових дослідженнях. Бенчмаркінг можна також застосувати і для збільшення економічної ефективності фінансових стратегій підприємства. Цей спосіб дослідження

використовує чужий досвід, передові досягнення кращих компаній для підвищення ефективності виробництва, удосконалення бізнес-процесів. Він заснований на аналізі конкретних результатів і їх використанні у власній діяльності.

Бенчмаркінг також називають попарним аналізом, який проводить порівняння кожного фактора, показника попарно з аналогічним показником основного конкурента. Подібний аналіз дозволяє визначити ті області, в яких аналізована компанія програє головному конкурентові або ринку в цілому, і сконцентрувати основні управлінські зусилля на здійсненні тих заходів, які дозволяють наздогнати конкурентів.

Застосовуючи даний метод, не можна розглядати фінансову стратегію якимось одним параметром або показником. Підвищення показників рентабельності, збільшення розміру прибутку, обсягів продажів, закупівель, забезпечення реальної збалансованості планових витрат і доходів підприємства, визначення фінансових взаємин з бюджетом, банками і т.д.

Все це є результатом реалізації фінансової стратегії. Тому метод функціонального бенчмаркінгу слід застосовувати до основних показників, які в підсумку утворюють результат фінансової стратегії [4, с. 118-119].

Щоб успішно розвиватися в умовах ринкової економіки і не допустити банкрутства підприємства, потрібно розуміти, як керувати фінансами, яку частку повинні займати власні кошти, а яку позикові.

Загальна характеристика ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства може бути дана за допомогою цілого ряду показників, основними з яких є:

- показники ефективності використання основних фондів;
- показники рентабельності, платоспроможності, ділової активності та фінансової стійкості;
- показники ефективності використання трудових ресурсів та ін.

Фінансово-господарська діяльність виступає діяльністю, насамперед, з приводу її основи – фінансів підприємства. Проте ефективність організації

фінансів виступає як фінансовий стан підприємства, який залежить від ефективної організації всього грошового обігу. Тому фінансово-господарська діяльність як поняття охоплює широкий спектр діяльності в рамках підприємства, що з контролю за забезпеченням грошових розрахунків, отриманням грошових доходів і здійсненням витрат, формуванням і розподілом грошових накопичень і фінансових ресурсів [5, с. 14].

Різноманітна фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється на підставі планово-прогнозних поточних і оперативних фінансових документів. Об'єктами планування, регулювання та контролю у них виступають грошові та фінансові відносини, матеріалізовані у відповідні показники. Головними об'єктами фінансово-господарської діяльності виступають ті різноманітні грошово-фінансові відносини підприємств, які складають зміст фінансів підприємств.

Загальна характеристика ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства може бути представлена за допомогою таких груп показників 1) ефективності використання основних фондів; 2) ефективності використання активів; 3) ефективності використання акціонерного капіталу; 4) ефективності інвестування; 5) ефективності трудових ресурсів; 6) ефективності господарської діяльності (рис. 1.1).

Під ефективністю фінансово-господарської діяльності підприємства слід розуміти її результат, отриманий або потенційно можливий в процесі перетворення певних ресурсів у кінцевий продукт (роботу, послугу). Рівень ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства характеризується рівнем його витрат, результатів і фінансового стану.

Саме тому для того, щоб визначити рівень ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, необхідно розрахувати комплекс показників, що характеризують його результативність, фінансовий стан і витратоємність.

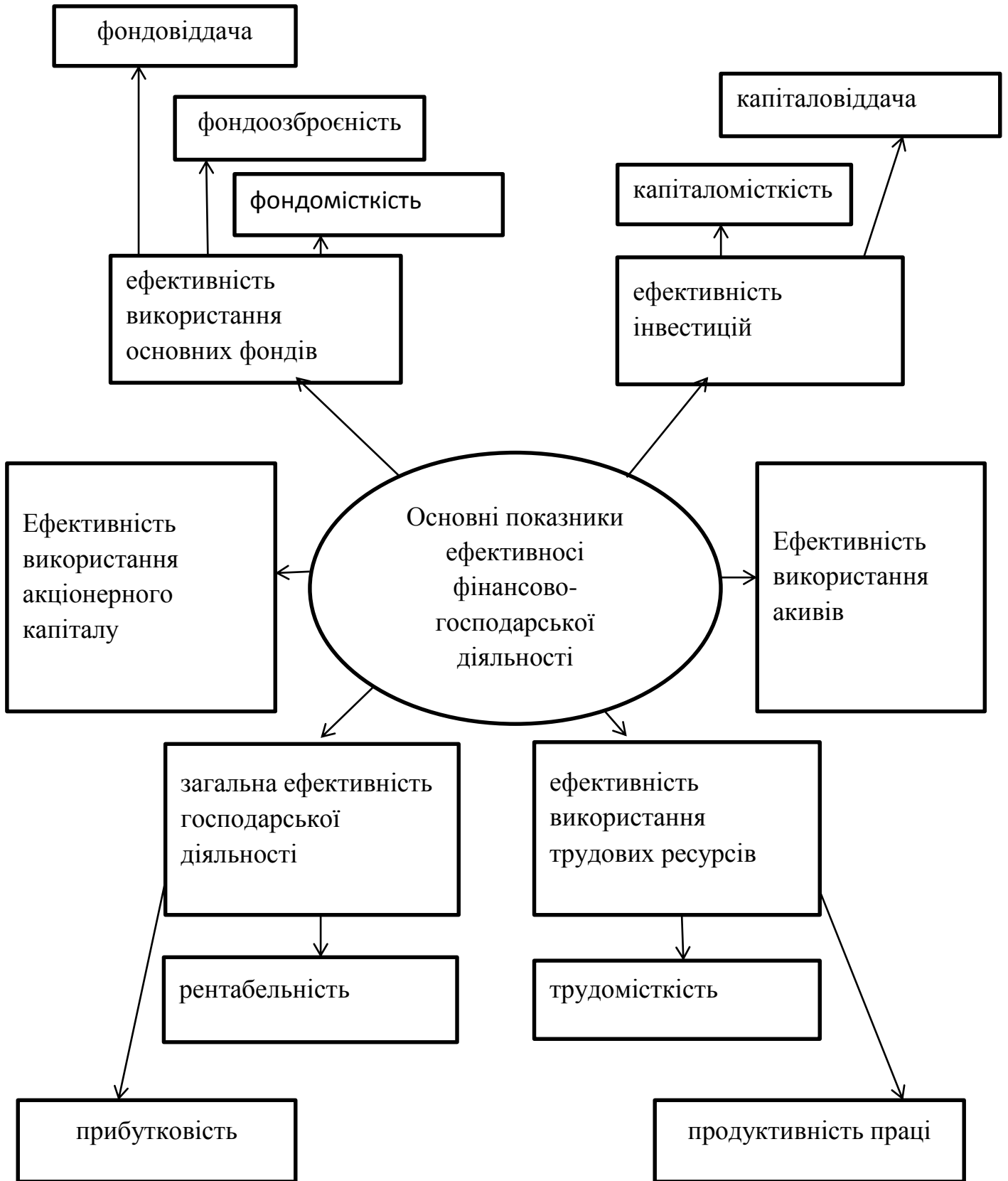


Рис. 1.1. Основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

На нашу думку, основною метою оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства є отримання невеликого числа ключових параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін у структурі активів і пасивів, у розрахунках з дебіторами і кредиторами [6, с. 78].

Щоб постійно покращувати господарську діяльність і забезпечувати зростання прибутковості. Треба шукати невикористані можливості збільшення прибутку, тобто резерви зростання. Ці резерви слід розподілити на три групи: резерви операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Раціоналізація ресурсозабезпечення і ресурсовикористання; впровадження інноваційного менеджменту на всіх ієрархічних рівнях підприємства, гнучкі виробничі системи й оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності, вдосконалення організації виробництва та праці й застосування найбільш ефективних способів просування товарів на ринку; дійсний контроль і стимулювання високопродуктивної праці належить до резервів операційної діяльності.

Резервами інвестиційної діяльності є: оптимізація інвестиційного портфеля і вихід із неефективних інвестиційних проектів; підвищення ефективності реалізації проектів реального та фінансового інвестування.

До резервів фінансової діяльності відносять: ефективне розміщення власного та іншого капіталу в рентабельні активи; залучення довгострокових позик і кредитів; ефективне реінвестування прибутку та раціональна дивідендна політика [5, с. 433].

Резерви збільшення прибутку є можливими:

- за рахунок збільшення обсягу випуску продукції (робіт, послуг);
- за рахунок зниження витрат на виробництво і реалізацію продуктів;

- за рахунок економії і раціонального використання коштів на оплату праці робітників та службовців;
- за рахунок запровадження досягнень науково-технічного прогресу, в результаті чого зростає продуктивність праці.

В умовах кризового стану економіки України значно зростають роль і значення своєчасного й якісного аналізу фінансово-економічної діяльності господарських суб'єктів і визначення шляхів зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоздатності. Фінансово-економічний стан підприємства повинен систематично і всебічно оцінюватися з використанням наявних видів і методів аналізу, комплексу різноманітних показників. Необхідно виявляти фактори, що впливають на фінансово-економічну стійкість і стабільність функціонування підприємства. Це дозволить: визначити «болючі» точки у фінансовій діяльності підприємства; критично оцінювати фінансові результати діяльності підприємства і його фінансовий стан як у статичі за аналізований період, так і динаміці за ряд періодів; знайти шляхи більш ефективного використання фінансових ресурсів, раціонального їх розміщення.

Висновок до розділу 1

У всіх галузях бізнесу і підприємництва підсумки діяльності безпосередньо залежать від наявності та ефективного використання фінансових ресурсів. В умовах сучасної ринкової економіки необхідно раціонально розподіляти фінансові ресурси, здійснювати контроль за рухом, грамотно інвестувати з метою їх збільшення.

Роль фінансів у всьому світі зростає і займає одну з головних позицій при будь-якому плануванні або веденні діяльності, створюються окремі робочі спеціальності, такі як фінансовий менеджер або інвестиційний консультант, розробляється все більше різних заходів для оптимізації витрат і доходів підприємства.

Фінансовий стан підприємства визначається безліччю різних показників, які відображають розмір і ефективність використання капіталу в процесі його використання, а також здатність підприємства забезпечувати себе всіма необхідними фінансовими ресурсами на даний момент часу.

Оцінка фінансово-господарської діяльності проводиться з метою діагностики нинішнього стану підприємства і розробки напрямів збільшення ефективності роботи. Уміння підприємства успішно здійснювати свою діяльність, освоювати нові ринки, знаходити додаткові джерела доходу і нових партнерів по бізнесу, залишатися фінансово стійким, ліквідним, платоспроможним і прибутковим в постійно мінливих умовах ринкової економіки говорить про його фінансово стійкому стані і правильному управлінні фінансовими ресурсами.

Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності необхідна для своєчасного впливу і усунення недоліків у розвитку організації, а також виявлення резервів для поліпшення фінансового стану організації та забезпечення фінансової стійкості її діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДП «НОВАТОР»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ДП «Новатор» та його бізнес-середовища

Державне підприємство «Новатор» (Хмельницький радіотехнічний завод) було засновано в 1966 році та відносилось до структури Міністерства радіопромисловості СРСР як одне з підприємств по виготовленню бортового радіоелектронного, радіолокаційного, радіонавігаційного та іншого устаткування для авіаційної і аерокосмічної галузей.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення Державного концерну «Укроборонпром» №1221 від 29.12.2010 [65] ДП «Новатор» включено до складу Державного концерну «Укроборонпром» та на підставі Акту приймання-передачі від 18.11.2011 передане від Міністерства промислової політики України в управління Державного концерну «Укроборонпром».

ДП «Новатор» згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 04.03.2015 №83 [63] включено до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави.

Основною спеціалізацією підприємства є виробництво військової спеціальної техніки (літакові відповідачі, блоки радіолокаційній станції прицілювання і керування бортовим озброєнням винищувачів) та виробництво апаратури зв'язку та безпеки руху на залізничному транспорті. Крім того, на підприємстві за останні роки освоєно виробництво цивільної продукції, а саме: побутових та промислових газових лічильників, лічильників води, побутових електrolічильників, медичної техніки, світлодіодних світильників, тощо.

Географія поширення продукції Підприємства охоплює всю Україну та такі держави, як Узбекистан, Білорусь, Чехія, Ташкент, Ашхабад, Молдова, Китай,

Польща та інші, що свідчить про попит населення на продукцію, що випускається підприємством.

Прибуток підприємства утворюється з доходів від його господарської діяльності після покриття всіх витрат. З прибутку підприємства сплачуються передбачені законом податки та інші обов'язкові платежі. Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні підприємства.

Управління підприємством здійснює директор, який призначається на посаду та звільняється з посади шляхом укладання з ним контракту, яким передбачено здійснювати поточне управління (керівництво) підприємством, забезпечувати його високоприбуткову діяльність, ефективне використання та збереження закріпленого за підприємством державного майна.

Регулювання, контроль та координація діяльності підприємства здійснюються Концерном як уповноваженим суб'єктом господарювання з управління об'єктами державної власності в обороно-промисловому комплексі.

Основними видами діяльності підприємства є:

- Виробництво електричного освітлювального устаткування;
- Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (основний);
- Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- Інша діяльність у сфері спорту;
- Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- Допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- Установлення та монтаж машин і устаткування;
- Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;
- Забір, очищення та постачання води.

Господарську діяльність підприємство здійснює на підставі статуту затвердженого наказом Державного концерну «Укроборонпром» від 18.04.2017 №159. Статутний капітал Підприємства становить 67030,0 тис. гривень.

До структури підприємства входили два відокремлених структурних підрозділи без права юридичної особи, зокрема:

- Торгівельно-сервісний центр «Новатор»;
- Комбінат громадського харчування.

Для забезпечення господарської діяльності Підприємство використовує [3]:

- земельні ділянки загальною площею 18,07 га.
- нерухоме майно (будинки, будівлі, споруди), а саме: виробничого призначення загальною площею будівлі 42,6 тис. кв.м;
- невикористаного призначення загальною площею будівлі 51,5 тис. кв.м.

Організаційну структуру ДП «Новатор» можна визначити як лінійно функціональну (див. рис. 2.1).

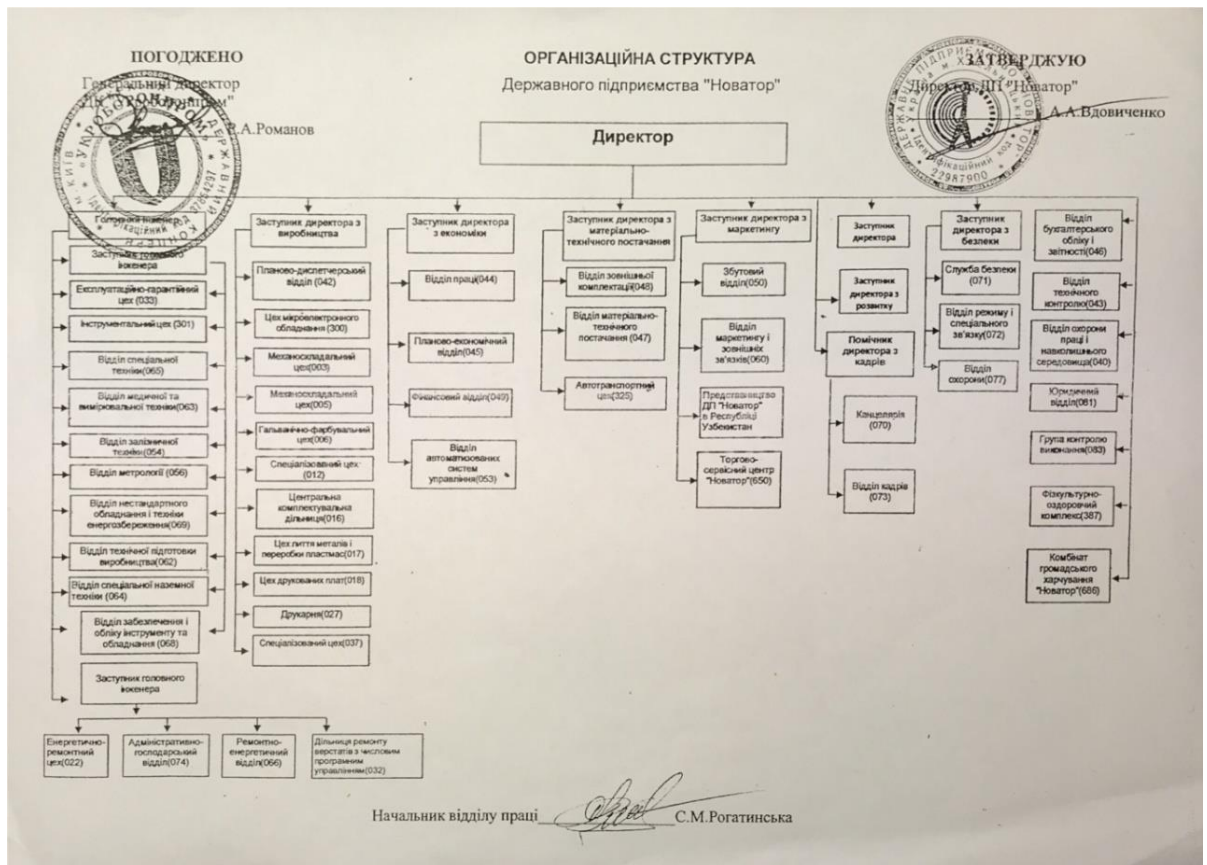


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Новатор» [50]

Позитивними аспектами наведеної організаційної структури є:

- спеціалізація функціональних керівників та відсутність дублювання функцій,
- простота керівництва та його ієрархічність, що забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень.

Проте, на жаль, є і негативні сторони, так як для забезпечення необхідної пристосованості підприємства до мінливого ринкового середовища цей вид організаційної структури управління неспроможний. У ньому дуже важка передача інформації між функціональними підрозділами. Це зумовлено тим, що проблеми обговорюються по всьому ієрархічному ланцюжку знизу вгору і в кожному підрозділі. Під час цього процесу багато інформації перекручується або втрачається при переході від одного рівня управління до іншого, від одного функціонального підрозділу до іншого.

Комерційний директор здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану. Взагалі, економічна служба побудована на принципі максимального врахування динаміки навколишнього середовища. Виходячи з цього, комерційний директор здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом. Свою діяльність, виходячи з стратегії розвитку підприємства, що визначає генеральний директор, він будує на основі інформації, отриманої від фінансового директора, менеджера по збуту та головного бухгалтера.

Відділ маркетингу та зовнішніх зв'язків (ВМЗЗ) основною діяльністю має організацію маркетингових досліджень, розробку на засаді маркетингових досліджень пропозицій по пріоритетних видах продукції з метою одержання максимального прибутку, забезпечення ефективної реалізації продукції і послуг в запланованих обсягах та в встановлені терміни, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Планово-економічний відділ (ПЕВ) реалізує на рівні підприємства техніко-економічне планування і аналіз господарської діяльності підприємства.

Об'єктами управління ПЕВ є цехи і дільниці підприємства – в області функціонального керівництва техніко-економічним плануванням і аналізом господарської діяльності.

ПЕВ у своїй діяльності керується: колективним договором, чинним законодавством України, наказами, розпорядженнями, вказівками “Укроборонпрому” і керівництва підприємства і даним Положенням.

ПЕВ очолює начальник, який призначається і звільняється від займаної посади наказом директора підприємства.

Основними завданнями ПЕВ є:

- Аналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства.
- Розробляти фінансовий план підприємства та складати звіт щодо його виконання.
- Розробляти бюджет підприємства та складати звіт про виконання бюджету.
- Розробляти перспективні плани виробничої і господарської діяльності підприємства.
- Розробляти і здійснювати заходи, спрямовані на випуск продукції із найменшими витратами.
- Методично управляти планово-економічною роботою у цехах та інших підрозділах підприємства.
- Розробляти, узгоджувати і затверджувати оптові ціни на продукцію, що випускається підприємством.

Державне підприємство “Новатор” піклується про благополуччя, рівень культури, соціальний захист своїх співробітників. Тут є простора їдальня на декілька сотень місць, спортивний комплекс.

Загалом, соціально-культурне середовище не здійснює суттєвий вплив на підприємство (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Соціально-культурне середовище і діяльність підприємства

Фактор середовища	Вплив на компанію
Традиції і культурні цінності, рівень освіти	Несуттєвий
Взаємини усередині суспільства (індивідуум-індивідуум, індивідуум-суспільство)	Несуттєвий
Прийняття-неприйняття приватного підприємництва	Несуттєвий
Відносини «компанія-суспільні організації»	Несуттєвий
Ставлення до іноземців	Несуттєвий
Профспілкова активність і вплив профспілок на формування суспільної думки	Несуттєвий

Тому, що в основному ДП «Новатор» працює на держзамовлення. А перелічені вище фактори матимуть суттєвий вплив лише у випадку роботи підприємства на приватні замовлення та суспільні організації. Щоправда, така робота здійснюється, адже ДП «Новатор» виробляє устаткування для літаків та поїздів, лічильники, медтехніку. Але при даному обсязі діяльності цей вплив не є значним (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Економічне середовище і діяльність підприємства

Фактор середовища	Вплив на компанію
Загальний рівень економічного розвитку	Суттєвий
Система оподаткування і якість економічного законодавства	Суттєвий
Рівень розвитку конкурентних відносин	Суттєвий
Масштаби урядової підтримки галузі	Суттєвий
Загальна кон'юнктура національного ринку	Суттєвий
Розміри і темпи зміни розмірів ринку	Суттєвий
Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	Несуттєвий
Стан фондового ринку	Несуттєвий
Інвестиційні процеси	Несуттєвий
Ставка банківського відсотку	Несуттєвий
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	Суттєвий
Вартість землі	Несуттєвий

Економічне середовище здійснює суттєвий вплив на підприємство. Адже, такі фактори як система оподаткування та якість економічного законодавства, загальний рівень економічного розвитку, масштаби урядової підтримки галузі, система ціноутворення суттєво вплинуть на роботу і розвиток нашого підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Науково-технічне середовище і діяльність підприємства

Фактор середовища	Вплив на компанію
Поява «технологічних проривів»	Суттєвий
Скорочення чи продовження життєвого циклу технологій	Суттєвий
Питома вага наукомістких технологій у виробництві	Суттєвий
Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність	Суттєвий
Вимоги до кваліфікації кадрів	Суттєвий
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної продукції	Суттєвий

Науково-технічне середовище здійснює суттєвий вплив на підприємство. Тому, що підприємство працює з технікою та новітніми технологіями у різних сферах діяльності. Така продукція, як устаткування для літаків та поїздів, лічильники, медтехніка потребує постійного вдосконалення та розвитку. Саме тому усі ці фактори суттєво впливають на діяльність підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Політико-правове середовище і діяльність підприємства

Фактор середовища	Вплив на компанію
Ставлення держави до власності	Несуттєвий
Політична стабільність у державі	Суттєвий
Характер ставлення держави до галузі	Суттєвий
Рівень регулювання і контролю з боку держави	Суттєвий
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Суттєвий
Митна політика держави	Суттєвий
Закони і нормативні акти	Суттєвий
Ефективність правової системи	Суттєвий
Практична реалізація законодавства	Суттєвий
Ступінь ретельності дії всіх правових норм	Суттєвий

Політико-правове середовище здійснює суттєвий вплив на підприємство. Так як підприємство «Новатор» є державним, усі фактори, що стосуються політичного становища та політики держави будуть суттєво впливати на діяльність підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства (загальна таблиця)

Фактор зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Негативний вплив
Демографічне	Відносини «компанія-суспільні організації»	-
	Ставлення до іноземців	-
Економічне	Загальний рівень економічного розвитку	-
	Масштаби урядової підтримки галузі	Система оподаткування і якість економічного законодавства
	-	Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін
Науково-технічне	Поява «технологічних проривів»	-
	Питома вага наукомістких технологій у виробництві	-
Політико-правове	Політична стабільність у державі	-
	Рівень регулювання і контролю з боку держави	-
	Політика держави в підготовці кадрів для галузі	-

Так як демографічне середовище не здійснює суттєвий вплив на підприємство факторів, що здійснюють негативний вплив немає. Позитивних факторів також небагато (відносини «компанія-суспільні організації» та ставлення до іноземців).

Економічне середовище здійснює суттєвий вплив на діяльність підприємства. Особливо варто відмітити такі фактори, як: загальний рівень економічного розвитку, масштаби урядової підтримки галузі (позитивний вплив), систему оподаткування і якість економічного законодавства і систему ціноутворення та рівень централізованого регулювання цін (негативний вплив).

Науково-технічне середовище також здійснює суттєвий вплив на діяльність підприємства. Такі фактори, як: поява «технологічних проривів» та питома вага наукомістких технологій у виробництві особливо суттєві та здійснюють позитивний вплив.

Політико-правове середовище одне з важливіших і найсуттєвіших у діяльності підприємства. Саме тому усі фактори тут важливі та здійснюють суттєвий вплив на діяльність. Але найбільш суттєвий вплив здійснюють такі фактори: політична стабільність у державі (залежно від ситуації може здійснювати негативний або позитивний вплив), рівень регулювання і контролю з боку держави та політика держави в підготовці кадрів для галузі.

Таким чином, найбільш суттєвий вплив на діяльність ДП «Новатор» здійснюють такі фактори зовнішнього середовища: економічне, науково-технічне та політико-правове.

Підприємство залежить від споживача. Хоча і основна частина роботи підприємства – державне замовлення, ці фактори мають суттєвий вплив на діяльність підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вплив споживачів на діяльність підприємства

Фактор середовища	Вплив на компанію
Співвідношення ступенів залежності: -покупця від продавця; -продавця від покупця	Несуттєвий
Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	Суттєвий
Рівень інформованості покупця	Суттєвий
Наявність продуктів, що заміщають	Суттєвий
Вартість «переходу» до іншого продавця	Несуттєвий
Чутливість покупця до ціни, обумовлена загальною сумою закупівель	Суттєвий
Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	Суттєвий
Кількість і концентрація покупців	Несуттєвий
Характер попиту на продукцію	Суттєвий
Еластичність попиту	Суттєвий

Продовження табл. 2.6.

Рівень доходів цільових груп покупців	Суттєвий
Готовність покупців до використання продукції і послуг	Суттєвий
Ступінь стандартизації виробленої продукції	Суттєвий
Ступінь впливу виробленої продукції на якість виробництва чи споживання клієнтів	Суттєвий
Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	Суттєвий
Оцінка якості обслуговування споживачів	Суттєвий
Мотивація покупки	Несуттєвий
Прихильність споживачів до торгової марки	Суттєвий
Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, доступність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	Суттєвий

Основними конкурентами ДП «Новатор» є: ВО ДП «Київприлад», ПАТ «Електроприбор», ДП «Протон». До основних дестабілізуючих факторів слід віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку, досить високий ступінь державного втручання в систему ринкового ціноутворення та відсутність належної законодавчої бази.

Продукція ДП „Новатор” є конкурентоспроможною, проте поступається головному конкуренту ДП ВО «Київприлад» відносно сервісних послуг, широти асортименту та ціни. Саме на подолання цих недоліків має бути спрямована діяльність менеджменту ДП „Новатор” стосовно підвищення конкурентоспроможності продукції. Найсильнішими конкурентами є «Київприлад» та «Електроприбор». На ці підприємства в майбутньому і потрібно звернути увагу при розробці заходів з підвищення конкурентоспроможності (табл. 2.7).

Загалом, конкурентне середовище здійснює суттєвий вплив на діяльність підприємства. Адже, згідно з цими факторами розробляються заходи щодо підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7

Конкурентне середовище і діяльність підприємства

Фактор середовища	Вплив на компанію
Частка ринку, що обслуговується	Суттєвий
Імідж, досвід	Несуттєвий
Фінансовий стан	Суттєвий
Наявність патентів і ліцензій	Суттєвий
Наявність передової стратегії	Суттєвий
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	Суттєвий
Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	Суттєвий
Наявність висококваліфікованих кадрів	Суттєвий
Рівень сервісного обслуговування	Несуттєвий
Види і кількість реклами	Несуттєвий
Рівень планування	Суттєвий
Зв'язки з громадськими організаціями	Несуттєвий
Фінансові цілі	Несуттєвий
Відношення до ризику	Суттєвий
Існуючі цінності і норми в організації	Несуттєвий
Структура організації	Суттєвий
Системи контролю і стимулювання	Суттєвий
Система бухгалтерського і управлінського обліку	Суттєвий
Типи керівників і стиль керівництва	Суттєвий
Сформовані уявлення про майбутні напрями розвитку	Суттєвий
Контрактні зобов'язання, що обмежують свободу поведінки на ринку	Суттєвий
Регуляторні обмеження з боку держави	Суттєвий

Постачальники – фізичні особи, організації сфери послуг, з якими підприємство укладає угоди про постачання матеріалів, ресурсів, товарів, необхідних для виробництва конкретної продукції. Підприємству з метою оптимізації роботи з постачальниками слід виділяти з їх загального числа невелику кількість прямих постачальників і встановлювати з ними міцні довготривалі зв'язки.

Прямі постачальники поділяються на генеральних (основних), представлених організаціями, які займаються великомасштабними постачаннями й є найважливішим або єдиним джерелом постачання для підприємства певної сировини, комплектуючих матеріалів, і субпостачальників – підприємства, що залучаються для постачання окремих машин, виробів, деталей.

Робота з одним постачальником або одноканальна система постачання характерна, наприклад, для підприємств машинобудування. Генеральний постачальник несе відповідальність перед підприємством, яке уклало договір на постачання, за якість матеріалів, що поставляються, виконання графіка постачань, а субпостачальники несуть відповідальність за цими параметрами перед генеральним постачальником.

Підвищення цін постачальниками призводить до збільшення вартості товару й негативно впливає на обсяг продажів його продукції. Залежно від ступеня впливу постачальників на ціну матеріалів і загальний процес постачань розрізняють постачальників першого рівня (постачальники, які об'єднуються для прямих постачань підприємствам або гуртовим організаціям, а також ті, хто має значний вплив на покупців при непрямих постачаннях) й постачальників другого рівня (організації, які поставляють комплектуючі для постачальників першого рівня або надають допоміжні послуги (наприклад, обробка металу)).

Координація дій покупців і постачальників першого й другого рівнів може здійснюватися через асоціації постачальників, тобто групу компаній, що взаємодіє на регулярній основі, створена для відкритого і продуктивного обміну знаннями й досвідом з метою надання взаємодопомоги, співпраці і координації дій постачальників (табл. 2.8).

Загалом, вплив постачальників на діяльність підприємства є суттєвим. Адже, згідно з цими факторами підприємство буде стратегію роботи з постачальниками. Позитивний вплив у клієнтському середовищі здійснюють такі фактори: рівень інформованості покупця та наявність продуктів, що заміщають.

Таблиця 2.8

Вплив постачальників на діяльність підприємства

Фактор середовища	Вплив на компанію
Оцінка важливості окремої продукції для галузі	Суттєвий
Цінова еластичність	Суттєвий
Кількість і концентрація постачальників	Несуттєвий
Можливості використання продукції-замінників	Суттєвий
Наявність компаній-постачальників замінників	Суттєвий
Наявність галузей, що задовольняють потребу в цій продукції	Суттєвий
Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника)	Суттєвий
Рівень спеціалізації постачальників	Суттєвий
Розмір витрат постачальника при зміні покупця	Несуттєвий
Ступінь спеціалізації покупця в придбанні продукції	Несуттєвий

Негативний вплив здійснюють такі фактори: чутливість покупця до ціни, обумовлена загальною сумою закупівель та чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Вплив факторів мікросередовища на діяльність підприємства

Фактор зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Негативний вплив
Клієнтське	Рівень інформованості покупця	Чутливість покупця до ціни, обумовлена загальною сумою закупівель
	Наявність продуктів, що заміщають	Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів
Конкурентне	Наявність висококваліфікованих кадрів	Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін
	Регуляторні обмеження з боку держави	Наявність патентів і ліцензій
Середовище постачальників	Оцінка важливості окремої продукції для галузі	Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника)
	Можливості продукції-замінників	Витрати постачальника при зміні покупця
	Наявність постачальників замінників	-

Позитивний вплив у конкурентному середовищі здійснюють такі фактори: наявність висококваліфікованих кадрів, регуляторні обмеження з боку держави. Негативний вплив здійснюють такі фактори: здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін та наявність патентів та ліцензій. Позитивний вплив у середовищі постачальників здійснюють такі фактори: можливості використання продукції-замінників, наявність компаній-постачальників замінників. Негативний вплив здійснює такий фактор, як розмір витрат постачальника при зміні покупця (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Структура організації	Розгалужена організаційна структура, простота керівництва та його ієрархічність, що забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень	Неспроможність підприємства забезпечити необхідну пристосованість до мінливого ринкового середовища, надто складна передача інформації між функціональними підрозділами
Цілі, завдання	Виконання держзамовлень, робота на приватні замовлення	-
Персонал	Кваліфіковані кадри	Велика «текучість» персоналу
Виробництво (технологія)	Передові технології, новітні розробки	Високі вимоги до працюючих, низькі виробничі можливості
Фінанси	Зростання фінансової стійкості	Збільшення коефіцієнту заборгованості
Маркетинг	Широкий асортимент та висока якість продукції у різних галузях	Низька якість реклами

Сильними сторонами підприємства є:

- Розгалужена організаційна структура, простота керівництва та його ієрархічність, що забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень
- Виконання держзамовлень та робота на приватні замовлення
- Передові технології, новітні розробки

- Зростання фінансової стійкості
- Широкий асортимент та висока якість продукції у різних галузях

До слабких сторін ДП «Новатор» можна віднести:

- Неспроможність підприємства забезпечити потрібну пристосованість до непостійного ринкового світу, дуже важка передача інформації між функціональними підрозділами;
- Високі вимоги до працюючих, низькі виробничі можливості;
- Збільшення коефіцієнту заборгованості;
- Низька якість реклами.

Протягом всієї діяльності заводу, як складової частини ВПК СРСР, його база використовувалась як експериментальна база для обробки найновіших видів радіоелектронної і радіолокаційної техніки. Деякі вироби виготовлялись в єдиному екземплярі або невеликими серіями. Це зумовило необхідність, і водночас, дало змогу заводу запросити спеціалістів високої кваліфікації, які були б спроможні за короткий час освоїти виробництво нових видів самої сучасної продукції.

У 2002 році відповідно згідно наказу Міністерства промислової політики України на базі державного підприємства Хмельницький радіотехнічний завод та державного виробничого об'єднання «Новатор» утворено Державне підприємство «Новатор» (ДП «Новатор»).

Вирішальним етапом у розвитку підприємства було освоєння бортового РЛПК (Радіолокаційного прицільного комплексу) НО19 винищувача МІГ-29, основних блоків РЛПК винищувача СУ-27, а також сервісної апаратури для їхнього обслуговування. ДП «Новатор» є єдиним виробником даної продукції в Україні [3].

Підприємство здійснює широке співробітництво з споживачами зі споживачами у напрямку модернізації, післягарантійного ремонту, пропонує послуги, пов'язані з підтримкою працездатності поставлених виробів, навчає спеціалістів з їх ремонту і обслуговування.

2.2. Сучасний стан фінансово-господарської сфери ДП «Новатор»

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності та оцінки виконання показників фінансового плану Державного підприємства «Новатор» за 2017 рік та 2018 рік зроблені наступні висновки.

Проведеним дослідженням основних фінансових показників діяльності Підприємства встановлено, що вони мають нестабільний характер.

Зокрема, основні показники фінансово-господарської діяльності вказують на те, що Підприємство працювало з прибутками, що свідчить про досягнення суб'єктом господарювання завдань та мети його діяльності. Так, за 2017 рік ДП «Новатор» одержано чистий прибуток в сумі 43849,0 тис. гривень. Однак, Підприємством за II півріччя 2018 року одержано збиток в сумі 8654,0 тис. гривень.

Одержаний збиток зумовлений через: перенесенням поставки продукції (при значній рентабельності продукції недоотримано 22000,0 тис. грн. прибутку); збільшення сплати відсоткової ставки по кредиту у зв'язку з оформленням нової не відновлювальної кредитної лінії для фінансування виробництва продукції; підвищенням цін на електроенергію.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Основні показники фінансово-господарської діяльності ДП «Новатор» [3]

№ п/п	Назва показника	Одиниця виміру	2016 рік	2017 рік	II півріччя 2017 року	II півріччя 2018 року
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	409998,0	673384,0	368505,0	281384,0
2.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-5389,0	43849,0	20933,0	-8654,0
3.	Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн	172153,0	184629,0	172855,0	187590,0
4.	Дебіторська заборгованість	тис. грн	59084,0	48291,0	47107,0	55827,0
5.	Кредиторська заборгованість	тис. грн	188345	113010,0	96662,0	100018,0
6.	Середня кількість працівників	чол.	2033	1810	1854	1713

Оцінкою ефективності управління ДП «Новатор», проведеною за сукупністю коефіцієнтів, які характеризують прибутковість, платоспроможність та ліквідність встановлено:

1. Коефіцієнт рентабельності активів:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий прибуток(збиток)}}{\text{Середньорічна сума активів} \cdot 100\%} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт рентабельності активів показує розмір чистого прибутку на одну гривню активів, який за 2017 складає 0,16, а за 2018 рік - (-0,04), даний факт свідчить про те, що одна гривня активів підприємства забезпечила 0,16 грн. прибутку у 2017 році та -0,04 грн збитку в II півріччі 2018 року.

2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток(збиток)}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу} \cdot 100\%} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт показує частку чистого прибутку, яка припадає на 1 грн власного капіталу, який у 2017 році склав 0,36, а за 2018 року - (-0,06), що свідчить про достатній рівень віддачі власного капіталу та вказує на прибуткову діяльність підприємства та його привабливість з точки зору інвестування у 2017 році, а за 2018 рік свідчить про зниження рівня віддачі власного капіталу та вказує на збиткову діяльність підприємства.

3. Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу:

$$\text{Рентабельність капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток(збиток)}}{\text{Сума капіталу} \cdot 100\%} \quad (2.3)$$

За 2017 рік складає 0,24, а за 2018 рік - (-0,03), що характеризує достатній ступінь рентабельності активів підприємства у 2017 році та низьку ступінь рентабельності активів підприємства за II півріччя 2018 року.

4. Коефіцієнт рентабельності діяльності:

$$\text{Рентабельність діяльності} = \frac{\text{Чистий прибуток(збиток)}}{\text{Чиста виручка від реалізації продукції} \cdot 100\%} \quad (2.4)$$

Він показує наявність можливостей підприємства до відтворення та розширення виробництва і за 2017 рік складав 0,07, а за 2018 рік - (-0,03), що свідчить про прибутковість діяльності підприємства та його спроможність до відтворення та розширення діяльності у 2017 році та про збитковість діяльності підприємства за II півріччя 2018 року.

5. Коефіцієнт зносу основних засобів:

$$\text{Коефіцієнт зносу} = \frac{\text{Сума зносу}}{\text{Первинна вартість основних фондів} \cdot 100\%} \quad (2.5)$$

За 2017 рік та за 2018 рік становив 0,72, що свідчить про моральне та фізичне зношення основних засобів (більше 50 %), що може привести до збільшення витрат підприємства на капітальні та поточні ремонти та обслуговування основних засобів, а також до зниження продуктивності виробництва.

6. Коефіцієнтів оборотності активів:

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів} = \frac{\text{Чистий дохід(виручка)}}{\text{Середньорічний обсяг активів} \cdot 100\%} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт показав, що за 2017 рік активи підприємства здійснювали оборотів 2,45, а за 2018 року - 1,16 оборот, тобто протягом року підприємство

отримано 2,45 грн та 1,16 грн відповідно чистої виручки на одиницю коштів, інвестованих в активи.

7. Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$\text{Коефіцієнт фінансово стійкості} = \frac{(\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})}{\text{Сума пасивів} * 100\%} \quad (2.7)$$

Вказує, що протягом досліджуваного періоду власний капітал забезпечував достатній рівень фінансової стійкості і в змозі покрити всі боргові зобов'язання підприємства (його значення складає 1,25 у 2017 році та 1,30 за 2018 рік), тобто значення коефіцієнта фінансової стійкості вказує на співвідношення власного і залученого капіталу, так на 1 гривню залученого капіталу припадає 1,25 грн та 1,30 грн відповідно.

8. Коефіцієнт покриття:

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{(\text{Власний оборотні кошти} + \text{Короткострокові зобов'язання})}{\text{Запаси} * 100\%} \quad (2.8)$$

За 2017 рік становив 1,84, а за 2018 - 1,89, що характеризує достатність оборотних засобів підприємства для погашення власних поточних зобов'язань та свідчить про досить високу ліквідність підприємства.

9. Коефіцієнт загальної ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт загальної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання} * 100\%} \quad (2.9)$$

За 2017 рік становив 1,64, а за 2018 - 1,66, це свідчить про спроможність підприємства за рахунок власних наявних оборотних активів погасити свої зобов'язання.

10. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобовязання} * 100\%} \quad (2.10)$$

За 2017 рік становив 0,11, а за 2018 рік - 0,08, що свідчить про часткову можливість підприємства покрити власну поточну заборгованість за рахунок грошових коштів, які є у нього в розпорядженні на дату проведення аналізу.

Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2... 0,3. У практичній діяльності ж значення бувають досить нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки щодо можливості підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоімовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

11. Коефіцієнт заборгованості:

$$\text{Коефіцієнт заборгованості} = \frac{\text{Зобовязання}}{\text{Активи} * 100\%} \quad (2.11)$$

За 2017 рік становив 0,10 а за 2018 - 0,13, що свідчить про незалежність Підприємства від залучених коштів та відсутність ризику несплати боргів.

Якщо визначений коефіцієнт більше 0,5, то це означає, що у підприємства значно зростає ризик несплати боргів. Фінансова стійкість підприємства під загрозою.

12. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу:

$$\text{Коефіцієнт концентрації залученого капіталу} = \frac{\text{Сума залученого капіталу}}{\text{Активи} * 100\%} \quad (2.12)$$

Протягом аналізованого періоду становив 0,44 у 2017 році та 0,43 за II півріччя 2018 року, що свідчить про нестабільність частки залученого капіталу у валюті балансу. Дані аналізу свідчать, що коефіцієнт концентрації залученого капіталу на підприємстві перебуває на досить прийнятному рівні. Отже,

підприємство незначною мірою залежить від залученого капіталу, а в більшій мірі покладається на власні ресурси.

Підприємство протягом досліджуваного періоду не здійснювало інвестиційної діяльності, відповідно ніякого прибутку від цього виду діяльності не отримувало.

Фінансові плани підприємства на 2017, 2018 та 2019 роки затверджені у терміни (до 1 вересня) встановлені ст.75 Господарського кодексу України [21].

Фінансовий план ДП «Новатор» на 2017 рік затверджено генеральним директором ДК «Укроборонпром» від 30.06.2016. На протязі року Підприємством внесено зміни до фінансового плану на 2017 рік, які затверджено генеральним директором ДК «Укроборонпром» від 22.09.2017 та від 29.12.2017, як це передбачено п.8 Порядку №205 [3], чим дотримано вимог відповідного Порядку.

Фінансовий план ДП «Новатор» на 2018 рік затверджено генеральним директором ДП «Укроборонпром» від 26.07.2017. На протязі II півріччя 2018 року підприємством зміни до фінансового плану не вносились.

Фінансовий план ДП «Новатор» на 2019 рік затверджено генеральним директором ДП «Укроборонпром» від 02.07.2018р.

Фінансові плани складені Підприємством за формою встановленою Додатком № 1 до Порядку № 205[50].

При складанні фінансових планів Підприємством враховано граничні обсяги встановлені постановою Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 № 1673 «Про стан фінансово-бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за використанням державного майна і фінансових ресурсів» [61].

Аналізом виконання фінансових планів в частині витрат встановлено, що Підприємство здійснило витрати по окремих статтях в обсягах, що значно перевищують затверджені фінансовими планами на 2018 рік на загальну суму 128082,0 тис.грн по наступних статтях [3]:

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг):

- витрати на сировину та основні матеріали передбачені в сумі 53670,0 тис.грн, фактично склали 114413,0 тис.грн, що більше на 60743,0 тис.грн
- витрати на паливо передбачені в сумі 2540,0 тис.грн, фактично склали 3894,0 тис.грн, що більше на 1354,0 тис.грн;
- витрати на електроенергію передбачені в сумі 2880,0 тис.грн, фактично склали 5256,0 тис.грн, що більше на 2376,0 тис.грн;
- витрати на оплату праці передбачені в сумі 24100,0 тис.грн, фактично склали 32195,0 тис.грн, що більше на 8095,0 тис.грн;
- відрахування на соціальні заходи передбачені в сумі 5302,0 тис.грн, фактично склали 6969,0 тис.грн, що більше на 1667,0 тис.грн;
- загальновиробничі витрати передбачені в сумі 23820,0 тис.грн, фактично склали 41520,0 тис.грн, що більше на 17700,0 тис.грн;
- спецвитрати передбачені в сумі 11700,0 тис.грн, фактично склали 17334,0 тис.грн, що більше на 5634,0 тис.грн;

Адміністративні витрати:

- витрати пов'язані з використанням власних службових автомобілів передбачені в сумі 420,0 тис.грн, фактично склали 622,0 тис.грн, що більше на 202,0 тис.грн;
- витрати на оплату праці передбачені в сумі 9080,0 тис.грн, фактично склали 15862,0 тис.грн, що більше на 6782,0 тис.грн;
- відрахування на соціальні заходи передбачені в сумі 1998,0 тис.грн, фактично склали 3156,0 тис.грн, що більше на 1158,0 тис.грн;
- амортизація основних засобів і нематеріальних активів передбачені в сумі 427,0 тис.грн, фактично склали 489,0 тис.грн, що більше на 62,0 тис.грн;
- консультаційні та інформаційні послуги передбачені в сумі 30,0 тис.грн, фактично склали 65,0 тис.грн, що більше на 35,0 тис.грн;
- послуги з оцінки майна передбачені в сумі 80,0 тис.грн, фактично склали 149,0 тис.грн, що більше на 69,0 тис.грн;

– витрати на охорону праці загальногосподарського персоналу передбачені в сумі 20,0 тис.грн, фактично склали 140,0 тис.грн, що більше на 120,0 тис.грн;

– витрати на розрахунково-касове обслуговування передбачені в сумі 640,0 тис.грн, фактично склали 742,0 тис.грн, що більше на 102,0 тис.грн;

– витрати на комунальні платежі передбачені в сумі 40,0 тис.грн, фактично склали 64,0 тис.грн, що більше на 24,0 тис.грн;

– витрати на поштово-канцелярські витрати передбачені в сумі 60,0 тис.грн, фактично склали 77,0 тис.грн, що більше на 17,0 тис.грн;

– представницькі витрати передбачені в сумі 50,0 тис.грн, фактично склали 121,0 тис.грн, що більше на 71,0 тис.грн;

Витрати на збут:

– витрати на оплату праці передбачені в сумі 1000,0 тис.грн, фактично склали 1685,0 тис.грн, що більше на 685,0 тис.грн;

– витрати на відрахування на соціальні заходи передбачені в сумі 220,0 тис.грн, фактично склали 353,0 тис.грн, що більше на 133,0 тис.грн;

– витрати на рекламу передбачені в сумі 124,0 тис.грн, фактично склали 174,0 тис.грн, що більше на 50,0 тис.грн;

– витрати на утримання підрозділів, що займаються збутом продукції передбачені в сумі 100,0 тис.грн, фактично склали 128,0 тис.грн, що більше на 28,0 тис.грн;

– витрати на доставку продукції споживачам передбачені в сумі 910,0 тис.грн, фактично склали 1457,0 тис.грн, що більше на 547,0 тис.грн;

– витрати на комісійну винагороду спеце�спортерів передбачені в сумі 10500,0 тис.грн, фактично склали 14203,0 тис.грн, що більше на 3703,0 тис.грн;

– витрати на послуги сторонніх організацій для збуту передбачені в сумі 440,0 тис.грн, фактично склали 536,0 тис.грн, що більше на 96,0 тис.грн;

– витрати на участь у виставках передбачені в сумі 140,0 тис.грн, фактично склали 523,0 тис.грн, що більше на 383,0 тис.грн;

Інші операційні витрати:

- витрати на курсові різниці передбачені в сумі 2540,0 тис.грн, фактично склали 4136,0 тис.грн, що більше на 1596,0 тис.грн
- витрати на собівартість реалізації виробничих запасів передбачені в сумі 4000,0 тис.грн, фактично склали 8327,0 тис.грн, що більше на 4327,0 тис.грн;
- витрати на пільгові, наукові пенсії передбачені в сумі 80,0 тис.грн, фактично склали 128,0 тис.грн, що більше на 48,0 тис.грн;
- витрати, що не знайшли відображення в інших статтях (амортизація невикористаних підрозділів, списання дебіторської заборгованості, пільгова пенсія, лікарняні за рахунок підприємства, судові витрати та інші) передбачені в сумі 6200,0 тис.грн, фактично склали 16475,0 тис.грн, що більше на 10275,0 тис. гривень.

Отже, підприємство не скориставшись правом уточнення фінансового плану на II півріччя 2018 року, як це передбачено п.8 Порядку №205 [62], здійснило витрати, що значно перевищують затверджені фінансовим планом на загальну суму 128082,0 тис. гривень.

Загальна оцінка ефективності управління підприємства здійснена відповідно до методики затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 №170 та за 2017 рік має висока, а за II півріччя 2018 року - середній.

Оцінка ефективності управління за 2017 рік підприємством, як за фінансовими коефіцієнтами, так і за виконанням фінансового плану має високий рівень.

Відповідно за 2018 рік оцінка ефективності управління підприємством, як за фінансовими коефіцієнтами так і за виконанням фінансового плану має середній рівень.

Важливим фактором досконалого управління роботою ДП «Новатор» є інформаційне забезпечення, яке полягає в зборі та обробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інформаційна система ДП «Новатор», як система управління, тісно пов'язується, як з системами збереження та видачі інформації, так і з системами, що забезпечують обмін інформацією в процесі управління.

Основними напрямками автоматизації інформаційно-управлінської діяльності в організаційних структурах є: автоматизація обробки документів завдяки впровадженню систем для обробки тексту, автоматизація обміну інформацією через різноманітні види комунікацій; автоматизація діяльності менеджерів на базі комп'ютерних систем комплексних інформаційних систем, що надають допомогу в прийнятті рішень.

Для сучасних умов характерне застосування високоефективних внутрішньо-фірмових систем інформації, що ґрунтуються на використанні найновіших інформаційних технологій, зокрема єдиної локальної комп'ютерної мережі.

Завдяки розвитку інформаційних систем управління може здійснюватися ефективніший менеджмент при відносно невагомих затратах, адже сучасні розробки інформаційних систем менеджменту просуваються вперед досить успішно, використовуючи останні досягнення в галузі технологій інформаційних систем та комунікацій.

Водночас, аналіз динаміки та структури фонду оплати праці на ДП «Новатор» має велике значення. Структура фонду оплати праці на даному підприємстві – це співвідношення різних його складових (фонду основної зарплати, фонду додаткової зарплати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат) у його загальному обсязі. Прогресивною є така структура фонду оплати праці, де доля фонду основної зарплати зростає. Аналізуючи структуру фонду заробітної плати штатних працівників на ДП «Новатор», можна вивчати складові як фонду основної зарплати, так і фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат.

Крім цього, можна досліджувати види оплат різних категорій персоналу, визначаючи його структурні зміни, зіставляючи фактично нараховані суми за видами оплати з плановими, а також плановими перерахованими – за одними

видами виплат на фактичний обсяг виробництва, а за іншими – на фактичну кількість персоналу. Джерелом даного аналізу є показники плану, розрахунки фондів заробітної плати, розрахунково-платіжні відомості структурних підрозділів, звіт за формою 1-ПВ (додаток Б) [3].

Не менш важливо при такому аналізі з'ясування стимулюючого значення премій, підрахування невиробничих втрат і розробка заходів щодо їх скорочення.

Основною частиною доходу найманого персоналу підприємства є заробітна плата, яка включає тарифну частину (оплату по тарифних ставках і окладах); доплати і компенсації; надбавки; премії.

Проаналізуємо склад фонду оплати праці на підприємстві (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Склад фонду оплати праці ДП «Новатор», тис. грн.[3]

Показники	Рік			Темп зростання (%)	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Загальний фонд заробітної плати	93465,5	149235,6	130148,2	159,6	-12,7
Фонд основної заробітної плати	60183,0	75895,1	68048,2	126,1	-10,3
Фонд додаткової заробітної плати	31710,6	71004,5	59485,8	223,9	-16,2
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	2411,1	3128,3	2935,8	129,7	-6,1
- премії та винагороди, що мають систематичний характер	20497,6	44135,5	32548,2	215,3	-26,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1571,9	2336,0	2614,2	148,6	111,9
з них:					
- матеріальна допомога	116,0	196,7	263,0	169,5	133,7
- соціальні пільги індивідуального характеру	1139,4	1649,1	1320,5	144,7	-19,9
Оплата за невідпрацьований час	6215,1	9486,7	12211,4	152,6	128,7

За даними таблиці можна зробити висновки, що загальний фонд заробітної плати підприємства зростає, і така тенденція спричинена збільшенням кількості працівників на підприємстві та поступовим збільшенням рівня мінімальної заробітної плати відповідно до законодавства. Щодо складу фонду оплати праці, то найвагомішою його складовою є фонд основної заробітної плати, наступні за обсягом складові – фонд додаткової заробітної плати, оплата за невідпрацьований час, а найменше коштів припадає на заохочувальні та компенсаційні виплати.

Темпи зростання свідчать про загальну позитивну динаміку фонду оплати праці працівників ДП «Новатор», зокрема у 2017 р. відбулось його збільшення на 59,6%, а у 2018 р. зменшення на 12,7%. Але порівняно з 2016 роком фонд оплати праці у 2018 році збільшився на 39,2%. При цьому фонд основної заробітної плати у 2017 р. мав доволі непогані темпи зростання (+26,1%), що засвідчує пріоритетність для підприємства таких принципів стимулювання, як гарантованість та стабільність рівня оплати праці, однак у 2018 р. темпи зростання цього показника були від'ємними, проте відповідно до 2016 року фонд основної заробітної плати зріс на 13%. Фонд додаткової заробітної плати за останні 3 роки (тобто, у 2017-2018 роках) мав стабільні темпи росту, що вказує на підвищення уваги адміністративного апарату підприємства до питань мотивації персоналу і, як наслідок, призводить до зростання ефективності витрат на оплату праці.

Найбільші темпи росту має така категорія видатків як заохочувальні та компенсаційні виплати, що вказує на орієнтування системи матеріального стимулювання на результати діяльності підприємства одночасно з підтримкою соціальних програм.

Використовуються на підприємстві такі заохочення, що здійснюються раз на рік, передусім, винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років, що сприяє зменшенню плинності персоналу, а також винагороди, які мають одноразовий характер, зокрема, премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової

техніки і технології, що впливає на рівень впровадження інновацій та на асортиментну політику підприємства.

Висновок до розділу 2

На сьогодні ДП «Новатор» є сучасним підприємством з виробництвом високого технічного рівня і найновітнішими технологіями.

В процесі дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства ДП «Новатор» нами було розглянуто ряд важливих питань, зокрема такі як структура підприємства, його взаємовідносини з зовнішніми контрагентами та ринковою інфраструктурою, система управління на підприємстві, планування діяльності, методи та форми організації виробництва, економічного аналізу, зроблено висновки про ефективність роботи підприємства.

Відтак, найбільш суттєвий вплив на діяльність ДП «Новатор» здійснюють такі фактори зовнішнього середовища: економічне, науково-технічне та політико-правове.

Підприємство залежить від споживача. Хоча і основна частина роботи підприємства – державне замовлення, ці фактори мають суттєвий вплив на діяльність підприємства.

Підприємство ДП «Новатор» за розмірами та чисельністю працюючих є великим, та галузево-функціональним видом діяльності – промислово-виробничим.

Продукція ДП „Новатор” є конкурентоспроможною, проте поступається головному конкуренту ДП ВО «Київприлад» відносно сервісних послуг, широти асортименту та ціни. Саме на подолання цих недоліків має бути спрямована діяльність менеджменту ДП „Новатор” стосовно підвищення конкурентоспроможності продукції.

Підприємство діє за певними правилами, які записані в його статуті – документі, що регулює діяльність підприємства та його взаємовідносини з іншими суб’єктами господарювання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми комунікації та мотивації в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства ДП «Новатор»

Перед тим, як описати основні напрямки покращення комунікаційних процесів на підприємстві, варто звернути увагу на те, що основна мета комунікаційного процесу - забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Проте сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування між учасниками [6, с. 20].

Важливим є те, що цілі комунікацій в основному зводяться до забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин в процесі обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією, а також регулювання та раціоналізація інформаційних потоків.

Відповідно до основних підходів науковців, комунікації поділяються на види: міжособистісні або організаційні комунікації на основі усного спілкування; комунікації на основі письмового обміну інформацією. Міжособистісні комунікації діляться на: формальні чи офіційні; неформальні комунікації.

Серед формальних організаційних комунікацій виділяють: вертикальні, коли інформація переміщується з одного рівня ієрархії на інший; горизонтальні між різними підрозділами, які призначаються для координації діяльності різних підрозділів. Вертикальні комунікації поділяються на: висхідні (інформація передається знизу вгору); спадні (інформація передається зверху вниз). Міжособистісні комунікації ділять на: вербальні (словесні); невербальні. Вербальні і невербальні форми комунікацій не завжди і не обов'язково

виключають один одного. Інтерпретація одержувачем послання будується на словах, на жестах і на виразах обличчя [28, с. 122].

Врахування теоретичного підґрунтя дозволяє говорити про те, що основним призначенням системи комунікацій підприємства є забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами.

Кожен з елементів системи комунікацій володіє своїми унікальними характеристиками, які можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Хоча ці елементи є варіативними і компонуються по-різному, доцільно виділити основні з них, які наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні складові системи комунікацій [69]

Соціально-економічна складова та її елементи	Технологічна складова та її елементи
<ul style="list-style-type: none"> – Кваліфікація персоналу (загальна професійна) - освіта, стаж роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації. – Кваліфікація персоналу (щодо інформаційних технологій) - знання ПК, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем. – Психологічні особливості - адаптивність, готовність до змін, лояльність, сприйняття корпоративних цінностей, відкритість, комунікабельність, відповідальність. – Соціальні взаємодії - конфліктність, зворотний зв'язок, згуртованість, групові взаємодії; – Ролі у системі управління - лояльність до керівництва, усвідомленість цілей, ініціативність, здатність брати участь в управлінні 	<ul style="list-style-type: none"> – Апаратне забезпечення - кількість та моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, фондovіддача. – Програмне забезпечення - кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека. – Канали зв'язку - види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми. – Мережі - види, ступінь захисту, достатність. – Системи обробки інформації - 1С, АСУ, програмно-технічні комплекси, ME8-системи.

Соціально-економічна складова системи комунікацій важлива тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти неможливо. Оскільки з інформацією працює персонал, то його характеристики впливають на ефективність комунікацій. Так, матиме значення професійна кваліфікація персоналу та рівень його володіння інфокомунікаційними технологіями, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах тощо. Кожен з названих елементів соціально-економічної системи комунікацій можна оцінити за допомогою низки показників.

Технологічна складова системи комунікацій є її інструментальною частиною, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен з цих елементів має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність цієї складової системи комунікацій.

Якісна система комунікацій повинна ґрунтуватися на збалансованих групах елементів, які утворюють соціальну та технологічну складові. Однак на практиці часто одна з названих складових не відповідає встановленим критеріям. Якщо слабка технічна база, то управління комунікаціями сповільнюється. Таке зустрічається на підприємствах, які недавно працюють на ринку і утримують конкурентоспроможність за рахунок ентузіазму колективу та відносно невеликих потреб у вхідній інформації. Якщо відстає програмне забезпечення, то управління комунікаціями не може забезпечити їх належної якості. Цей недолік можна компенсувати жорсткішим управлінням за умови, що технологічні процеси відпрацьовані і найближчим часом не потребуватимуть істотних змін. Крім того, персонал та технічна інфраструктура повинні давати певний запас міцності системі комунікацій.

На сьогоднішній день існують такі основні засоби маркетингових комунікацій: інтернет-комунікації, реклама, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, стимулювання збуту. Елементи цих основних комунікаційних інструментів присутні в структурі інших специфічних комунікаційних засобів (брендинг, персональний продаж, співпраця, виставково-ярмаркова діяльність,

внутрішні комунікації організації). Той факт, що вони мають досить широке використання та свою усталену організаційну форму, свідчить про те, що вони повинні розглядатися як самостійні інструменти маркетингових комунікацій підприємств [76, с. 325]. Безперечно, всі зазначені комунікаційні засоби відрізняються один від одного за певними параметрами. Тому для забезпечення ефективної комунікаційної діяльності необхідне їх застосування у єдиному комплексі.

Аналізуючи діяльність вітчизняного сектору економіки та комунікаційного простору підприємств можна зробити висновок про глибокі дисбаланси. Так, підприємства зводять усю комунікаційну систему лиш до задачі просування товару, або до закріплення конкурентних переваг.

Для того, щоб вчасно усунути дисбаланси в системі комунікацій підприємства, необхідно створити ефективну систему діагностики можливих проблем. Проведення діагностики передбачає детальний та поглиблений аналіз проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовку всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також виявлення взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства.

Для ефективного оцінювання маркетингових комунікацій потрібно визначити сукупність кількісних та якісних показників, що будуть максимально повно та достовірно відображати сутність даного поняття.

Таким чином, враховуючи погляди ряду авторів [74; 76; 78], основними принципами функціонування системи маркетингових комунікацій вітчизняних підприємств вважаємо наступні:

1. підпорядкованість - формування комунікаційної політики відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства споживчої кооперації на ринку;
2. функціональність - здатність виражати системою комунікацій покладені на неї керівництвом підприємства функції;
3. комплексність - поєднання всіх елементів (інструментів) у застосуванні;

4. системність - планування комплексу комунікацій як неподільної системи, що виражає концепцію функціонування підприємства на ринку;
5. цілеспрямованість - адресна визначеність комунікаційних кампаній щодо кіл громадськості;
6. гармонійність - відповідна до сприйняття послідовність застосування комунікаційних інструментів у єдиному комплексі;
7. доцільність - актуальність у застосуванні, виходячи з цілей, бюджету та прогнозних результатів комунікаційних заходів;
8. доступність - зрозумілість цільовою громадськістю інформаційного навантаження, яке покладене у концептуальну схему комунікаційної політики підприємства споживчої кооперації;
9. своєчасність - застосування комплексу комунікацій у відповідності до місця, часу та умов їх сприйняття суб'єктами ринку;
10. достатність - планування та впровадження у дію комплексу маркетингових комунікацій у об'ємі, що матиме вплив на формування відповідного іміджу підприємства на ринку;
11. технологічність - підпорядкування кожного комунікаційного інструменту інноваційним тенденціям, що притаманні сучасному рівню розвитку суспільства у відповідних сферах діяльності;
12. ефективність - можливість отримання як комунікативного, так і економічного ефекту від застосування сформованого комплексу комунікацій підприємства.

Комунікаційні процеси відіграють дуже важливу роль у сучасному суспільстві. Вони посідають центральне місце серед засобів конкурентної боротьби. Раціональне застосування маркетингових комунікацій є основою формування стійкого іміджу підприємства. Це дає ефект придбання певної ринкової сили, зміцнює позиції фірми щодо товарів-замінників, полегшує доступ фірми до фінансових, інформаційних та трудових ресурсів.

Упровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ДП «Новатор» може дозволити побудувати комунікаційну інфраструктуру і

організувати спільну ефективну роботу працівників. У результаті таке впровадження сприятиме створенню якісної системи комунікацій на підприємстві.

Регулювання інформаційними потоками є також важливим завданням по вдосконаленню комунікаційних процесів всередині підприємства. Під процесом регулювання інформаційними потоками ми розуміємо створення банку інформаційних даних. Для вищеподаних рекомендацій визначимо переваги, які вони можуть принести підприємству ДП «Новатор» у разі їх застосування:

- 1) скорочення часу для доступу до необхідної інформації;
- 2) тісний та ефективний обмін інформацією між різними ланками працівників підприємства;
- 3) прискорення проходження інформаційних потоків від нижчих ланок працівників підприємства до вищих, тобто «знизу – верх» і навпаки.

Наступною рекомендацією, є вдосконалення діловодства. Ця рекомендація обумовлена тим, що за сучасних умов для більшості українських підприємств характерна відсутність упорядкованої системи ведення діловодства, незважаючи на те, що саме раціонально і чітко організоване діловодство може істотно збільшити ефективність їхньої діяльності.

Організація роботи з документами є важливою складовою частиною процесів управління та прийняття управлінських рішень, що значною мірою впливає на оперативність та якість управління. Процес прийняття управлінського рішення складається з наступних етапів: одержання інформації, її переробки, аналізу, підготовки та прийняття рішення. Усі ці етапи найтіснішим чином пов'язані з документаційним забезпеченням управління.

Для отримання економічного ефекту перш за все важлива якість інформації, яка визначається не тільки її кількістю, а й оперативністю, ступенем складності і вартістю. Якщо на підприємстві відсутня чітка організація роботи з документами, то, як наслідок цього, закономірна поява документів поганої якості як в оформленні, так і в повноті і цінності, збільшення термінів їх обробки. Це призводить до погіршення якості управління та збільшення термінів прийняття

рішень, а також числа неправильних рішень. Надійність і якість управління залежать від якості та достовірності, оперативності прийому-передачі інформації, правильної постановки довідково-інформаційної служби, чіткої організації пошуку, зберігання і використання документів.

Сучасні методики організації документаційного забезпечення як у традиційному, тобто паперовому, варіанті, так ще більше в комп'ютеризованому вимагають чіткої диспетчеризації документів, тобто визначення фіксованих шляхів їх проходження. Це цілком досягне завдання, позаяк більшість документів проходять на підприємствах цілком певні пункти та етапи обробки. Узагальнюючи, можна прийти до висновку, що організація документообігу допоможе своєчасному проходженню документів по підрозділах підприємства ДП «Новатор» і рівномірному завантаженню підрозділів та посадових осіб, а також сприятиме ефективному управлінню підприємством загалом.

Однією із наступних рекомендацій по вдосконаленню внутрішніх комунікаційних зв'язків на підприємстві «Новатор» є покращення психологічного клімату. Важливо зазначити, що третину свідомого життя людина проводить на роботі, тобто в певному робочому колективі. Психологічна обстановка у цьому колективі має значний вплив на результати праці кожного із робітників і на його роботу загалом.

Таким чином, керівництву необхідно певну увагу звертати на завдання, які дозволять поліпшити психологічний клімат колективу:

- розробка місії та цінностей компанії;
- формування корпоративних правил, корпоративної культури;
- повага до співробітників компанії як обов'язкова складова успіху;
- проведення командотворчих тренінгів;
- проведення свят та неформальних зустрічей між співробітниками.

Варто додати, що робота над покращення психологічного клімату на агропромисловому підприємстві є також важливою умовою створення добре налагодженого процесу передачі інформації. Усе це зумовлюється тим, що гарні взаємини між співробітниками на різних ланках підприємства можуть сприяти

прискоренню передачі інформації. Передостанньою рекомендацією, на якій варто зупинитися, є створення додаткових каналів задля уникнення передачі спотвореної інформації. Унеможливлення спотворення інформації може стати нелегким завданням, адже прослідкувати, на якій із ланок підприємства до неї додаються неправдиві дані, досить важко.

У цьому випадку варто створювати внутрішні ЗМІ та дошки об'яв, тобто робити інформацію більш публічною. Насамкінець все це буде сприяти підвищенню інформованості робітників про перебіг справ на підприємстві і перспективах його розвитку.

Останньою рекомендацією по вдосконаленню внутрішніх комунікаційних зв'язків на підприємствах агропромислової галузі є раціональний розподіл функціональних обов'язків серед персоналу. Нечіткий розподіл функціональних обов'язків може призводити до неконструктивної роботи. Задля покращення такої ситуації необхідно створити матрицю розподілу функцій, по якій кожний працівник буде чітко знати свої обов'язки.

Крім того, для підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації необхідно: вміти чітко визначати ідею процесу комунікації; обдумати мету здійснення кожної комунікації; чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові; регулювати інформаційні потоки; звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації; включати в повідомлення корисну та цінну інформацію для одержувача; постійно дбати про наявність зворотного зв'язку; вживати управлінські дії, які сприятимуть полегшенню обміну інформацією по вертикалі і горизонталі; розгортати системи збору пропозицій; використовувати внутрішньоорганізаційні інформаційні системи; планувати комунікаційний процес на перспективу; застосовувати досягнення сучасних інформаційних технологій.

Усі вищенаведені рекомендації за умови їх застосування будуть сприяти покращенню внутрішніх комунікаційних зв'язків підприємства «Новатор».

Водночас, існуючі системи мотивації на підприємствах України не завжди є ефективними й базуються на стереотипних підходах до мотивації персоналу, що застосовуються в компаніях незалежно від сфери діяльності підприємства чи показників економічної ефективності компанії. Сучасні умови ринку України потребують міжнародного підходу до мотивації персоналу з урахуванням процесів глобалізації та відкритості інформації за рахунок технологічних досягнень з метою застосування світового досвіду в компаніях України.

Для мотивації персоналу компаній в Україні необхідно визначити мотиваційні потреби працівників з метою запровадження системи мотивації, яка спрямована на задоволення виявлених мотиваційних потреб персоналу з урахуванням різних видів методів мотивації для отримання оптимального результату. Враховуючи всі накопичені знання щодо досвіду різних країн з мотивації персоналу, варто проаналізувати існуючі аспекти та застосовувати найбільш ефективні та релевантні методи мотивації при формуванні систем мотивації праці персоналу в ДП «Новатор».

Аналіз систем мотивації, що існують у різних країнах, підтверджує теорію, що культурні особливості мають значний вплив не лише на світогляд людини, але й на ставлення до роботи та на основні мотиви, що спонукають людину до розвитку та ефективного виконання роботи. Отже, при визначенні оптимальної системи мотивації персоналу в компаніях України необхідно враховувати цей культурологічний аспект на основі сучасних досліджень у цій сфері для використання відповідних зовнішніх та внутрішніх факторів мотивації.

У результаті досліджень Хофстеда, що охоплювали понад 60 країн, було встановлено, що менеджери та працівники різних культур відрізняються за п'ятьма основними культурними аспектами [48, с. 427]:

- індивідуалізм проти колективізму;
- дистанція влади;
- уникнення невизначеності;
- маскулінізм проти фемінності;
- довгострокова орієнтація чи короткострокова орієнтація в житті.

Індивідуалізм-колективізм стосується того, як люди бачать себе у відношенні до оточуючих. Індивідуалістичні культури характеризуються тим, що ставлять власні інтереси над інтересами інших людей; люди піклуються про себе та своїх близьких. З іншого боку, колективістські культури характеризуються груповими інтересами, що переважають над індивідуальними інтересами, сильною згуртованістю в колективі та довічним прагненням до захисту та догляду за групами. Сполучені Штати, Австралія та Велика Британія є прикладами індивідуалістичних суспільств, тоді як Індія, Японія та Ямайка є прикладами колективістських суспільств.

Поняття дистанції влади полягає в тому, як культури ставляться до нерівності в суспільстві. У культурах з великою дистанцією люди поважають тих, хто має вищий статус; начальники та підлеглі приймають це й вважають себе нерівними, і ці культури загалом мають тенденцію до авторитарності. Прикладами суспільства з великою дистанцією влади є Малайзія, Індія, Панама та Філіппіни.

Уникання невизначеності стосується того, наскільки люди почуваються під загрозою в невідомих ситуаціях і готові ризикувати. Культури високого рівня ухиляння від невизначеності уникають невідомих ситуацій, застосовуючи й дотримуючись суворих кодексів поведінки, і схильні вірити в абсолютні істини. Прикладами суспільств, які класифікуються як ті, що мають високий рівень уникнення невизначеності, є Греція, Португалія та Уругвай.

Маскулінізм проти фемінності стосується того, як суспільство визначає гендерні ролі. Маскулінні культури прагнуть створити максимальну різницю між чоловічими та жіночими ролями і характеризуються наполегливістю, конкуренцією та матеріальним успіхом. Фемінні суспільства толерантні до однакових соціальних ролей для обох статей і характеризуються інтересом до міжособистісних відносин та добробуту більш вразливих верств населення. Прикладами маскулінних суспільств є Японія, Австрія та Венесуела.

Довгострокова та короткострокова орієнтація в житті стосується ставлення до збереження, наполегливості й терпіння у роботі та відчуття сорому.

Суспільства з високою довгостроковою орієнтацією, такі як Китай, Гонконг та Японія, характеризуються підтримкою економії, заощадливості та наполегливості.

Хофстед і Бонд згодом додали шостий культурний вимір: конфуціанський динамізм. Конфуціанський динамізм стосується «поваги до традицій, прийняття ієрархії, наполегливості, ошадливості та взаємообміну привітаннями, послугами та подарунками». Прикладами країн, що є високими за конфуціанською динамікою, є Гонконг, Тайвань, Японія та Південна Корея. Прикладами країн з низьким рівнем конфуціанського динамізму є Австралія, Нова Зеландія, США, Велика Британія та Канада.

Результати досліджень, проведених компанією Hofstedenights на основі запропонованої Хофстедом моделі [48], щодо оцінки позиції України за вищезазначеними характеристиками показані на рис. 3.1 і можуть бути застосовані в подальших дослідженнях з вибору ефективних мотиваційних факторів для персоналу компаній України.

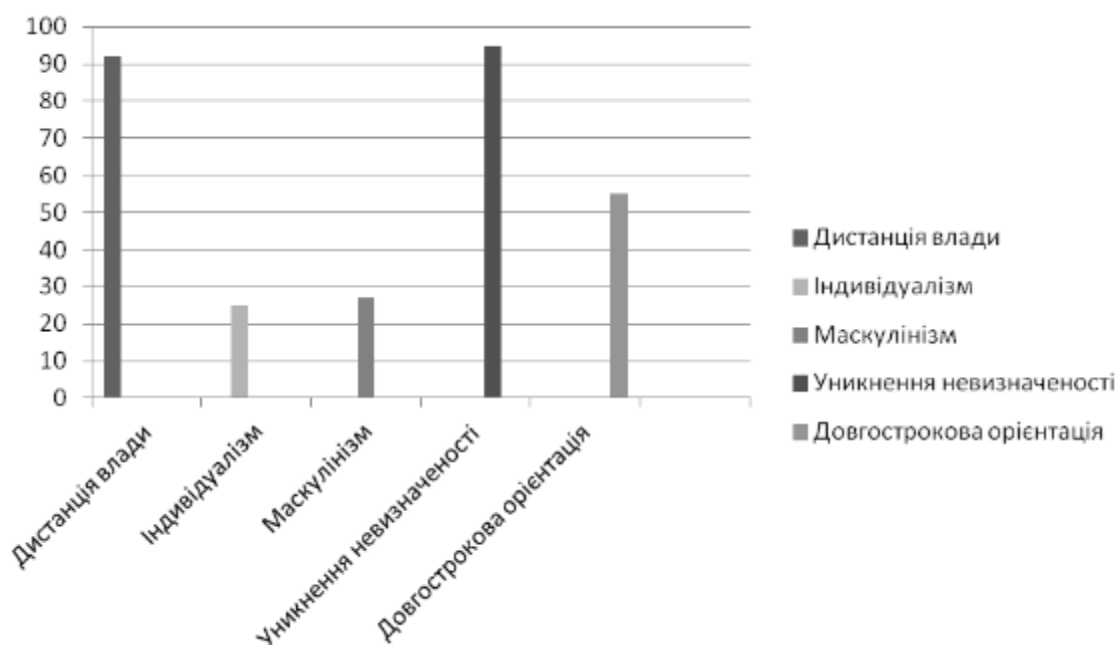


Рис. 3.1. Культурологічні характеристики України за моделлю Хофстеда [48]

Враховуючи ці показники, можна зробити висновок, що Україна має чітко виражену позицію щодо дистанції влади з показником 92, що означає, що дистанція між менш та більш впливовими людьми призводить до великої важливості символів статусу. Показник уникнення невизначеності є також високим (95), оскільки українці відчувають сильну загрозу в неоднозначних ситуаціях. Орієнтація на довгострокову чи короткострокову перспективу не має чіткого вираження з незначною перевагою довгостроковості з показником 55, при цьому переважає колективізм (показник індивідуалізму дорівнює лише 25), а це означає, що відносини мають вирішальне значення для отримання інформації, проведення успішних переговорів, вони повинні бути особистими, автентичними та довірливими для виконання завдань і ефективного спілкування. Фемінність переважає над маскулінізмом, показник якого дорівнює 27, що означає, що українці на робочому місці, а також під час зустрічі з незнайомцями значно занижують свої особисті досягнення, внески або можливості, говорять скромно про себе, тобто домінантна поведінка може бути прийнята з боку керівництва, але не ціниться серед колег.

Ряд досліджень також доводять, що практика управління не є універсальною. Дослідження, проведене Е. Холлом [25], добре відоме у сфері менеджменту щодо культурного контексту ділового спілкування й пропонує модель управління комунікаціями, що розкриває проблему контексту в спілкуванні.

Низькоконтекстні й висококонтекстні культури мають чіткі відмінності щодо факторів, які стосуються часу, простору, матеріальних цінностей, моделі дружби та досягнення угод. Вищезазначені фактори значною мірою відрізняються у висококультурному контексті Сходу та низькокультурному контексті Заходу. Таким чином, управлінські комунікації, спільні для німців, скандинавів та американців, будуть мати негативні наслідки при використанні в культурах високого контексту, таких як арабські країни.

За цією шкалою країни Західної Європи, Іспанія, Франція тяжіють до висококонтекстної культури, при цьому Німеччина характеризується низькою

контекстністю культури. За дослідженнями А.О. Пустовар, слов'янська культура посідає проміжне місце на цій шкалі порівняно з усіма проаналізованими культурами, і в Україні переважає висококонтекстна бізнес-культура [80].

Визначення чіткої позиції культури України за вищезазначеними культурологічними характеристиками може бути застосоване при складанні більш конкретного мотиваційного профілю для вітчизняних компаній. Наукові дослідження з питання мотивації персоналу в компаніях України виявляють суттєві недоліки механізму мотивації персоналу, що існує в Україні, зокрема:

- пасивність та невмотивованість персоналу при виконанні трудових обов'язків;
- низький рівень значущості нематеріальних методів мотивації;
- наявність бажання персоналу мати стабільну роботу з високим рівнем заробітку, проте з низькою інтенсивністю праці без необхідності регулярного підвищення професійної кваліфікації та саморозвитку.

Такі негативні тенденції, що спостерігаються при дослідженні рівня мотивації персоналу в Україні, є ознакою необхідності перегляду існуючих методів мотивації, що застосовуються на підприємствах, з метою визначення найбільш мотивуючих факторів та складання відповідної системи мотивації персоналу компанії з урахуванням зарубіжного досвіду та чіткого визначення культурологічних особливостей України.

Попередньо, можна зробити висновок, що одним з пріоритетних завдань на наступні роки для великих компаній є покращання якості та лояльності персоналу як у відношенні до персоналу власної компанії, так і у відношенні до персоналу, оскільки саме туроператори лідери ринку мають матеріальні та кадрові можливості й ресурси забезпечити оптимальну систему мотивації для стимулювання власної економічної діяльності за рахунок двовекторного спрямування системи заохочення персоналу, здійснюючи мотивацію не лише за рахунок фінансової винагороди за роботу та можливостей кар'єрного зростання, але й застосовуючи інші фактори впливу на персонал.

Водночас, основним завданням будь-якої ефективної організації є максимальне використання потенціалу своїх співробітників. Саме тому нині відбувається переорієнтування сучасних технологій управління в бік мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви співробітників, а також неформальну структуру організації. Нині багато керівників не надають особливого значення змінам, які відбуваються, що істотно знижує ефективність управління. Це часто пов'язано з відсутністю методології побудови чіткої системи управління, яка враховує потреби сучасного співробітника і вимоги швидко змінного зовнішнього середовища.

В умовах, коли відбувається якісне ускладнення управління за рахунок підвищення ролі соціально-психологічних технологій, виникає необхідність у поглибленні професіоналізму і посиленні спеціалізації керівників підприємств.

На нашу думку, інструментом, який дає змогу не тільки об'єднати в собі різні методики, але й відкриває нові можливості розвитку, є коучинг. Використання даної методики, у тому числі на підприємствах, як основи для формування мотивації персоналу дасть якісний мотиваційний стрибок серед працівників підприємства ДП «Новатор».

У цілому результативність працівника можна уявити як поєднання двох найважливіших компонентів – мотивації до діяльності і досягнення цілей організації і його навичок і вмінь, здатності виконувати свої професійні обов'язки. Для посилення мотивації і формування бажаної успішної поведінки необхідні тісний людський контакт, експериментування і зворотний зв'язок у режимі реального часу.

Система мотивації не буде достатньо ефективною, якщо вона базуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складники. зрозуміло, що для кожного працівника існує індивідуальна схема, адже на різних людей діють різні стимули і для цього потрібно враховувати низку аспектів, особливостей характеру працівників, їх прагнення професійного самовираження. використання нематеріальних методів мотивації працівникам дасть змогу не лише підвищити ефективність їх роботи, але й зведе до мінімуму

матеріальний складник мотивування. важливо зосередитися не лише на збалансованості системи стимулювання персоналу, а й на пошуку індивідуальних важелів впливу. У працівників повинна бути мотивація: гарантоване робоче місце, у тому числі його збереження; можливість професійного зростання; задоволеність винагородою; наявність системи заохочень.

Основними шляхами покращення управління мотивації працівників ДП «Новатор» можуть бути такими:

- 1) навчання керівників оволодінню методикою мотивації персоналу та побудови ефективної команди;
- 2) розроблення системи винагород, що передбачає мотивацію за результат;
- 3) запровадження системи оцінки ефективності праці співробітників, виявлення їх потенціалу та можливостей у сфері праці;
- 4) створення прозорих і зрозумілих алгоритмів кар'єрного зростання (системи управління кар'єрою персоналу);
- 5) створення кадрового резерву.

Для адекватного реагування на зміну стану мотивації праці на підприємстві та відповідного коригування елементів кадрової політики та системи управління персоналом необхідно застосовувати систему показників комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму.

Водночас, не слід забувати і про те, що особливістю управління персоналом нині є те, що відбувається зміна поколінь і в сучасних працівників кардинально інші інноваційні погляди, інтереси й мотиви. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів і потреб, на яких базується мотиваційна система підприємства (організації).

Зазначимо такі особливості зміни поглядів у різних поколінь працівників:

- у перспективі додаткового зростання зацікавлені всі працівники, як зовсім юні, так і найбільш досвідчені. Питання оплати праці максимально актуальне в нашій країні в нинішній час через тривалу кризу і хвилю масових скорочень та знижень по службі;

- цікаві завдання найбільше мотивують молоде покоління, ніж старше.

Найімовірніше це пов'язано з властивою молодим працівникам амбіційністю й бажанням само прояву:

- у можливості кар'єрного росту зацікавлені більшою мірою працівники середнього віку, тому що зовсім молоді працівники спрямовані більшою мірою на короткострокову роботу, а старше покоління вже досягло певних висот;

- гарна команда і розуміння колег тією чи іншою мірою важливі для всіх працівників, через те, що досить багато часу ми проводимо на роботі;

- гнучкий графік і дед-лайни цікавлять лише молоде покоління, оскільки вони часто поєднують роботу й навчання, для них готовність керівництва йти в цьому питанні назустріч відіграє значну роль;

- подібність власних цінностей та цінностей компанії не є надто значущим абсолютно для всіх вікових поколінь, так само як і корпоративна соціальна відповідальність компанії.

Таким чином, зауважимо, що в більшості вітчизняних компаній і підприємств прийнято дотримуватися єдиної системи мотивації для всіх працівників без урахування віку, поглядів, посад і навіть без огляду на специфіку самої компанії. Це є великим недоліком, який слід виправляти в першу чергу. Кожен працівник може підтвердити той факт, що всередині кожної компанії відбуваються кардинально різні процеси, кожна має свої переваги й недоліки. У зв'язку із цим компанії повинні вводити більш активно таку посаду, як HR-менеджер – фахівець із управління людськими ресурсами. Ця посада виникла на основі таких спеціальностей, як кадровик і менеджер з персоналу.

У компанії HR-менеджер виконує функції, пов'язані з підбором персоналу, розробкою програм адаптації, мотивації, комплексної оцінки (атестації) та ін. HR - це скорочення від "human resources", що в перекладі з англійської означає "людські ресурси". Усвідомлення підприємцями того факту, що людський ресурс - це основний фактор конкурентної переваги підприємства, дає великий прорив у діяльності компанії. HR повинні працювати тільки з існуючими, а не потенційними працівниками компанії.

3.2. Підвищення ефективності використання необоротних активів ДП «Новатор»

Відповідно даних бухгалтерського обліку підприємства необоротні активи Підприємства в основному сформовані за рахунок основних засобів. На кінець 2017 року: розмір необоротних активів складав 68615,0 тис. грн (в тому числі основні засоби - 52214,0 тис. грн), а на II півріччя 2018 року: розмір необоротних активів складав 64682,0 тис. грн (в тому числі основні засоби - 49492,0 тис. грн). [3]

Слід звернути увагу, що основні засоби є матеріальною основою виробництва, вони характеризують технічний стан підприємства та його економічний розвиток. їх використання потребує організації нагляду та контролю за наявністю, збереженням з моменту придбання (отримання у власність) до вибуття. А тому, в ході аудиту приділено особливу увагу щодо використання підприємством основних засобів.

Частина об'єктів основних засобів, які використовуються підприємством у виробництві фізично зношені та потребують значних капітальних вкладень на їх поточний і капітальний ремонт. Зокрема, знос основних засобів на кінець 2017 року становив 59%.

Відповідно до даних бухгалтерського обліку ДП «Новатор», станом на 01.01.2019 року рахувалися необоротні активи на суму 172 855,00 тис. грн, з них [3]:

- основні засоби за первісною вартістю на суму 168088,00 тис. грн, знос - 121012,00 тис.грн, залишковою вартістю на суму 47076,00 тис.грн;
- малоцінні необоротні матеріальні активи за первісною вартістю на суму 4767,00 тис.грн, знос інших необоротних матеріальних активів - 4731,00 тис.грн, залишковою вартістю на суму 36,00 тис. гривень.

За період з 01.01.2018 по 01.01.2019 на баланс підприємства надійшло :

- основних засобів на суму 14224,00 тис.грн;

– малоцінних необоротних матеріальних активів на суму 1610,00 тис.грн.

В листопаді 2018 року проведено дооцінку основних засобів на суму 206,00 тис. гривень.

За період, який підлягає дослідженню, вибуло:

- основних засобів на суму 1241,00 тис.грн;
- малоцінних необоротних матеріальних активів на суму 64,00 тис.грн.

Станом на 01.01.2019 на балансі Підприємства обліковуються необоротні активи на суму 187590,00 тис.грн, з них:

- основні засоби за первісною вартістю на суму 181262,00 тис.грн, знос - 131813,00 тис.грн, залишковою вартістю на суму 49449,00 тис.грн;
- малоцінні необоротні матеріальні активи за первісною вартістю на суму 6328,00 тис.грн, знос інших необоротних матеріальних активів - 6285,00 тис.грн, залишковою вартістю на суму 43,00 тис.гривень.

Згідно з наказом ДП «Новатор» «Про облікову політику» від 28.01.2013 № 16 (зі змінами)[50] визнання, оцінка та облік основних засобів Підприємства здійснюється відповідно до вимог Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» та наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про порядок бухгалтерського обліку окремих активів та операцій і змін до деяких нормативно-правових актів [50].

Амортизація основних засобів (крім інших необоротних матеріальних активів) нараховується із застосуванням прямолінійного методу (п. 3.1.6 «Облікової політики» ДП «Новатор») [50].

В ході аналізу звітності виявлено, що в недотримання П(С)БО 7 «Основні засоби», а саме 30 одиниць основних засобів, що використовуються підприємством у виробничій діяльності, первісна вартість яких становить 1049522,00 грн проте залишкова їх вартість станом на 01.01.2019 відсутня тобто нульова залишкова вартість. Нульова залишкова вартість вищевказаних об'єктів вказує на те, що дані основні засоби втратили корисність і є фізично та морально зношеними, або ж їх вартість відрізняється від справедливої.

Відповідно до п. 3.1.5 Облікової політики підприємства [50], підприємство щорічно станом на 1 жовтня під час проведення річної інвентаризації проводить дооцінку основних засобів, якщо залишкова вартість цього об'єкта на дату балансу дорівнює нулю та переглядає терміни корисного використання. Переоцінка основних засобів тієї групи, об'єкти якої вже зазнали переоцінки, надалі має проводитися з такою регулярністю, щоб їх залишкова вартість на дату балансу суттєво не відрізнялася від справедливої вартості.

Отже, через непроведення дооцінки основних засобів залишкова вартість, яких дорівнює нулю, підприємством занижено показники майнового стану.

В ході аудиту було ініційовано проведення інвентаризації основних засобів та товарно-матеріальних цінностей.

Відповідно до наказу по підприємстві №275 від 16.08.2018 у «Про проведення інвентаризації» інвентаризаційною комісією, проведено інвентаризацію основних засобів та товарно-матеріальних цінностей, що є у фактичній наявності на підприємстві.

За результатами проведеної інвентаризації основних засобів та товарно-матеріальних цінностей розбіжностей між їх фактичною наявністю та даними бухгалтерського обліку розбіжностей не встановлено.

За період з 01.01.2018 по 01.01.2019 відчуження майна на Підприємстві не здійснювалось.

Під час проведення дослідження щодо передачі підприємством в оренду майна (основних засобів), виявлено, що станом на 01 грудня 2018 року на Підприємстві діяло 17 договорів оренди майна.

При укладанні договорів оренди Підприємством застосовувались ставки орендної плати відповідно вимог ст.9 Закону України «Про оренду державного та комунального майна», п.17 постанови Кабінету Міністрів України «Про Методику розрахунку і порядок використання плати за оренду державного майна», п.24 ч.І ст.7 Закону України «Про особливості управління об'єктами державної власності у оборонно-промисловому комплексі», відповідно 70% - надходило Підприємству та 30% - відраховувалось до державного бюджету [50].

Фактично сума (70%) отриманого доходу Підприємства від здачі в оренду нерухомого майна складала 754,44 тис. гривень.

Всього за період 2017–2018 р. ДП «Новатор» отримано орендної плати на загальну суму 1452,33 тис. гривень.

На підприємстві існують резерви для збільшення доходів від надання приміщень в оренду. Зокрема, під час проведення аудиторського дослідження виявлено наявність 4 приміщення загальною площею 1031,0 кв. м., які не використовуються в господарській діяльності та які можна було б передати в платне строкове користування з метою отримання додаткового доходу.

Разом з тим, керівництвом Підприємства подавалась об'ява в Засоби масової інформації, щодо передачі зазначеного майна в оренду, однак мети не досягнуто.

Таким чином, не вживались заходи, щодо ефективного використання майна Підприємства - площею 1031,00 кв. м. та загальною залишковою вартістю 183,0 тис. гривень.

Слід також зазначити, що на балансі Підприємства рахується об'єкт цивільної оборони загальною площею 2111,6 кв. метрів. Витрати на утримання якого в досліджуваному періоді підприємство не несло. Проведеним оглядом зазначеного приміщення встановлено, що даний об'єкт знаходиться в задовільному стані.

Відповідно до отриманої в ході аудиту інформації про залишки матеріальних ресурсів (основні засоби, сировина, продукція, тощо) на загальну суму 1051,71 тис. грн, які обліковуються та не використовуються з жовтня 2016 року в виробничому процесі на Підприємстві.

Отже, невикористання з жовтня 2016 року майнових цінностей загальною залишковою вартістю 1051,71 тис. грн. не сприяє впровадженню їх у виробничих процесах, розширенню та застосуванню нових технологій у виробництві та виготовлені виробів, тощо.

Проведеним аудиторським дослідженням передачі в операційну оренду основних засобів встановлено, що ДП «Новатор», на підставі договору оренди

про тимчасове користування легкового автомобіля №44 від 15.10.2003 року, передано управлінню Служби Безпеки України в Хмельницькій області у тимчасове безоплатне користування автомобіль. За даними бухгалтерського обліку Підприємства вищевказаний автомобіль придбано за власні кошти вартістю 56,6 тис. гривень.

Отже, підприємство за власні кошти придбало автомобіль та не використовує його для власних потреб не отримуючи ніякої вигоди від його придбання.

Основна мета управління необоротними активами полягає у забезпеченні їх своєчасного оновлення та ефективного використання. У процесі управління необоротними активами менеджери ДП «Новатор» повинні вирішити наступні завдання:

- визначити можливі форм оновлення основних виробничих засобів на простій і розширеній основі;
- визначити потреби в нарощування необоротних активів для розширення обсягів діяльності;
- визначити можливі способи розширення основних виробничих засобів (будівництво, створення, купівля, оренда, лізинг);
- забезпечити ефективне використання раніше сформованих та нововведених основних засобів та нематеріальних активів;
- сформувати необхідних фінансових ресурсів для відтворення необоротних активів та оптимізація їх структури.

Відзначимо, що організаційними формами оновлення виробничих засобів на простій основі є:

- поточний ремонт - часткове оновлення основних засобів (фінансується за рахунок витрат виробництва);
- капітальний ремонт - значне відновлення основних засобів і часткова заміна їх окремих видів (фінансується за рахунок частини накопичених амортизаційних відрахувань і списується на витрати підприємства);

– придбання нових видів необоротних активів - заміна зношених основних засобів у межах нагромаджених амортизаційних відрахувань.

При розширеному відтворенні формування (будівництво, створення, придбання) нових видів необоротних активів здійснюється із залученням додаткових фінансових ресурсів (зверх накопиченої амортизації): прибутку, довгострокових позик, випуску цінних паперів [5].

Для визначення потреби у прирості необоротних активів у випадку їх розширеного відтворення для ДП «Новатор» доцільно проаналізувати:

– необхідні додаткові площі та потужності для збільшення обсягів діяльності (якщо не можна підвищити коефіцієнт змінності використання наявних виробничих засобів);

– залишок необоротних активів на початок планового періоду;

– планове вибуття необоротних активів у зв'язку з їх фізичним та моральним зносом.

Основними етапи політики управління необоротними активами для даного підприємства полягають у такому:

– Аналіз операційних необоротних активів підприємства в попередньому періоді. Він проводиться з метою вивчення динаміки загального обсягу і структури необоротних активів, ступеня їх придатності, інтенсивності оновлення та ефективності використання.

– Оптимізація загального обсягу і складу необоротних активів підприємства. Розрахунки здійснюються з урахуванням виявлених у процесі аналізу можливих резервів підвищення продуктивного використання необоротних активів у майбутньому періоді.

– Забезпечення своєчасного оновлення необоротних активів підприємства. При цьому розраховується загальний обсяг активів, що підлягають оновленню в майбутньому періоді, встановлюються основні параметри і вартість оновлення різних груп активів.

– Забезпечення ефективного використання необоротних активів підприємства. Процедура полягає у розробці системи заходів, спрямованих на підвищення рентабельності і фондovіддачі необоротних активів.

– Формування принципів і оптимізація структури джерел фінансування необоротних активів. Оновлення і приріст необоротних активів підприємства може фінансуватися за рахунок власних і позикових коштів.

При розробці перспективних планів ефективного управління необоротними активами ДП «Новатор» повинні враховуватися фактори, що призводять до змін їх величини й обсягів довгострокових фінансових вкладень.

На ріст обсягів активів можуть впливати як позитивні, так і негативні фактори. До першої групи належить необхідність залучення додаткових господарських засобів, перехід до нових методів оцінки необоротних та оборотних активів, виділення у балансі підприємств у складі необоротних та оборотних активів нових статей, можливість підприємства здійснювати довгострокові та поточні фінансові інвестиції.

Відтак, для ДП «Новатор» основні положення щодо підвищення ефективності управління необоротними активами полягають в наступному:

- доцільно сформувати необхідний рівень інтенсивності оновлення окремих груп операційних необоротних активів за рахунок правильно обраної амортизаційної політики;
- доцільно визначити необхідний обсягу оновлення операційних необоротних активів;
- необхідно вибрати найефективніші форми оновлення окремих груп необоротних активів (шляхом зіставлення вартості оновлення в розрізі його окремих груп).

Аналіз зовнішнього середовища для підприємства потрібно здійснити за такими параметрами:

- вивчити динаміку цін на необоротні та оборотні активи;
- проаналізувати процентні ставки щодо банківських кредитів;
- оцінити діяльності конкурентів.

За результатами проведеного аналізу виявити можливі альтернативні варіанти, провести їх оцінку і приймати остаточні управлінські рішення.

Зазначимо, що державні підприємства на рахунках узагальнюють інформацію про наявність і рух необоротних активів, отриманих на праві господарського відання чи праві оперативного управління. Господарські організації на окремих субрахунках третього порядку відповідних субрахунків із зазначенням належності до державної та/або комунальної власності відображають контрольовані ними (що перебувають у їх володінні та/або користуванні) необоротні активи, що є об'єктами права державної або комунальної власності і які не увійшли до статутних капіталів господарських товариств, створених у процесі приватизації (корпоратизації).

Економічні показники, які зазначені нами вище, характеризують не тільки технічні, організаційні і природні умови виробництва, але і соціальні умови життя виробничих колективів, зовнішньоекономічні зв'язки підприємства – стан ринків фінансування, купівлі і продажу.

Від цих умов залежить ступінь використання необоротних і оборотних активів, в тому числі виробничих ресурсів: засобів праці; предметів праці; живої праці. Інтенсивність використання виробничих ресурсів проявляється в таких узагальнюючих показниках, як фондвіддача основних виробничих засобів, матеріаломісткість виробництва продукції, продуктивність праці [79].

Необоротні активи можуть характеризуватися ліквідністю та інвестиційною діяльністю. Ліквідність – це здатність активів перетворюватися в грошові кошти. Баланс підприємств будується за принципом зростання ліквідності. Інвестиційна діяльність — придбання та реалізація тих необоротних активів, а також фінансових інвестицій, які не є складовими еквівалентів грошових коштів [50].

Багато науковців вважають, що важливе значення для аналізу фінансової стійкості має вивчення структури необоротних активів, відображених в балансі за джерелами їх формування. Так, за даними звітності можна встановити частку необоротних активів, джерелом фінансування яких були залучені кошти. Для цього розраховують коефіцієнт залучених джерел в необоротні активи як

відношення суми довгострокових кредитів і позик до суми необоротних активів [79].

Правильне розуміння сутності підприємницької діяльності впливає також із визначення її значення для функціонування ефективної системи господарювання. Воно (значення) полягає насамперед у тому, що підприємництво:

- по-перше, служить головним фактором структурних змін у системі господарювання;
- по-друге, створює живильне середовище для конкуренції і завдяки цьому стає своєрідним каталізатором соціально-економічного розвитку країни в цілому;
- по-третє, сприяє найефективнішому використанню інвестиційних, матеріальних і нематеріальних ресурсів; по-четверте, забезпечує належну мотивацію високопродуктивної праці.

Для визначення непридатності необоротних активів і встановлення неможливості або неефективності проведення їх відновлювального ремонту, а також для оформлення необхідної документації на списання цих активів наказом керівника потрібно щорічно створювати постійно діючі комісії у складі:

- керівника або його заступника (голова комісії);
- головного бухгалтера або його заступника (в установах і організаціях, в яких штатним розписом посада головного бухгалтера не передбачена, - особи, на яку покладено ведення бухгалтерського обліку);
- керівників груп обліку (в установах, які обслуговуються централізованими бухгалтеріями) або інших працівників бухгалтерії, які обліковують матеріальні цінності; особи, на яку покладено відповідальність за збереження необоротних активів; інших посадових осіб (на розсуд керівника установи).

Повна укомплектованість обладнання робочою силою, своєчасне і повне забезпечення робочих місць сировиною, матеріалами, електроенергією, планові здійснення оглядів, ремонтів, ліквідації диспропорцій між технологічними процесами – важливі передумови для ДП «Новатор» скорочення і ліквідації

простоїв обладнання, а отже, ефективного використання необоротних активів підприємства.

В умовах високої конкуренції потрібно орієнтувати виробничу структуру на інноваційно-інтелектуальну діяльність. Широке застосування різних форм активів дозволяє оптимізувати процеси, які мають місце в операційній діяльності підприємства.

Особливу увагу для ДП «Новатор» потрібно приділити нематеріальній складовій активів, а саме інтелектуальному капіталу, який відіграє досить важливу роль у функціонуванні підприємства.

Ефективне використання такого капіталу, як активу, дозволяє підвищити якість виготовленої продукції, наданих послуг, а також інформації, новітніх технологій в управлінні та виробничих інновацій, що виступає визначальним елементом політики сучасного підприємства. Інтелектуальний капітал – нематеріальні ресурси підприємства, проте вони беруть участь у формуванні цінності та високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Інтелектуальна форма активів потребує значних операцій для переведення її у фінансову складову, а от вартість інших видів активів підприємства може бути оцінена за рахунок різних стандартних критеріїв.

Процес формування та використання активів має бути ціленаправленим та містити певний алгоритм дій з метою ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

Якщо говорити про прогресивні види активів, які у процесі використання приносять максимальну вигоду підприємству, особливу увагу потрібно приділити саме оцінюванню ефективності формування та використання необоротної та нематеріальної форм активів. Основні показники, за якими здійснюється оцінювання ефективності використання активів підприємства, закріплені на законодавчому рівні.

Потреба в такому оцінюванні – однозначна, адже воно дозволяє виявити ознаки банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Для

цього передбачено розрахунок показників ефективності формування та використання необоротних активів в складі показників фінансової стійкості.

Аналізуючи ефективність формування та використання необоротних активів, варто уточнити, що ця група активів входить в початковий базис, на якому ґрунтується подальше функціонування підприємства, куди входять визначальні перспективи його розвитку. В процесі дослідження необоротних активів, значної уваги потребують також і основні засоби, адже завдяки ним забезпечується нормальна потужність виробничої діяльності підприємства.

В розрізі оцінювання ефективності формування та використання активів значне місце мають також і нематеріальні активи, які виникають внаслідок володіння правами на об'єкти інтелектуальної власності або на обмежені ресурси та використовуються в господарській діяльності з метою отримання доходу. Для ДП «Новатор» ця складова активів відіграє надзвичайну роль.

Управління активами розглядається як складова частина фінансового менеджменту, що поділяється на дві частини: управління формуванням та управління використанням активів. Відтак, щоб обрати ті чи інші методи управління активами, необхідно зіставляти їх із завданнями фінансової стратегії підприємства. В процесі оптимізації процесу управління активами важливу роль посідають саме методи та інструменти, які використовуються задля підвищення результативності такого управління.

Останні роки міжнародна економічна спільнота наголошувала та потребі у стандартизації менеджменту активів, яка б допомогла визначити основні постулати його та основні аспекти вирішення проблемних ситуацій, які можуть виникати. Розробниками першої технічної специфікації для управління фізичними активами стали Британський Інститут Стандартів (BSI) та Інститут Менеджменту Активів, які ще в 2004 році випустили технічну специфікацію PAS 55 «Управління активами» [79].

Ґрунтуючись на успішному досвіді впровадження цієї специфікації, програмний комітет ISO / PC 251 «Менеджмент активів» Міжнародної

Організації по Стандартизації (ISO) розробив власні стандарти ISO серії 55000 з менеджменту активів, офіційна публікація яких відбулася в 2014 році.

Сучасний етап економічного розвитку дозволяє розглядати активи, як один з найважливіших факторів будь-якого виробництва, адже їх структура та ефективне використання дозволяє підвищувати результативність діяльності підприємства.

Для отримання великої кількості переваг, стабілізації фінансового стану, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі необхідно використовувати існуючі методи та інструменти при управлінні активами.

Важливим завданням є виокремлення управління необоротними активами, а також дослідження методів управління інтелектуальною складовою нематеріальних активів, що дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси підприємства та підвищувати рівень ефективності управлінських рішень.

Висновок до розділу 3

Для розробки системи мотивації продуктивної праці на вітчизняних підприємствах доцільно врахувати ментальні особливості та національні традиції, виділити, на чому саме керівникам акцентувати увагу в даному аспекті.

При формуванні систем мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах. Подолавши труднощі при побудові системи управління персоналом, урахувавши особливості українського менталітету, створивши сприятливі умови на підприємстві для успішного впровадження новацій у сфері мотивації персоналу, можна переходити до виконання конкретних дій, тобто до застосування певних методів та заходів нематеріальної мотивації персоналу, що

дозволить розширити можливості вітчизняних підприємств у застосуванні методів стимулювання персоналу.

Серед мотивів трудової діяльності починають переважати короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та груповий егоїзм. Мотиви суспільного визнання праці та участі в процесі управління, на які завжди традиційно спиралась дослідники, займають останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності, незалежно від форм власності підприємств.

Удосконалення комунікаційних складових бізнес-процесів та формування системи ефективних комунікацій на підприємстві спричинить створення якісного комунікативного простору, необхідного для реалізації стратегічних програм розвитку будь-якої компанії.

На сьогоднішній день, в умовах ринкової економіки одним з найважливіших факторів підвищення рівня ефективності діяльності промислових підприємств є підвищення якості та ефективності використання їх майна, а саме необоротних активів.

Такі великі підприємства як ДП «Новатор» приділяють велику увагу менеджменту персоналу, впровадження нових інформаційних технологій, у той час як питання з управління майном стають другорядними. В більшості випадків, основну частину в структурі необоротних активів на промислових підприємствах займають об'єкти нерухомості. Такі об'єкти крім високої вартості і тривалого експлуатаційного терміну зумовлюють технічний рівень підприємства і найважливіших господарський показник - виробничу потужність. Таким чином, значним чинником оцінки підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ДП «Новатор» є ефективне використання його майна.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження проблеми підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, можна зробити ряд узагальнюючих висновків науково-теоретичного та прикладного характеру, а також сформулювати наступні пропозиції для підприємства ДП «Новатор»:

1. Роль та значення фінансових ресурсів у підвищенні ефективності господарської діяльності підприємств важко переоцінити. Трансформаційні процеси в економіці позначилися на механізмі забезпечення фінансовими ресурсами промислових підприємств, що призвело до необхідності наукового осмислення й теоретичного обґрунтування процесів та шляхів адаптації даного механізму до сучасних умов господарювання.

Кризовий стан багатьох вітчизняних підприємств викликаний наявністю проблем як на макро-, так і на мікрорівні. Основними проблемами мікро- рівня є низький рівень кваліфікації фінансового менеджменту надзвичайно ризикова політика формування активів та пасивів підприємств, труднощі із залученням зовнішніх джерел фінансування, дефіцит внутрішніх джерел фінансування, високий рівень кредиторської заборгованості в структурі джерел фінансування.

Фінансові ресурси як джерела формування активів підприємства відображаються у пасиві балансу, а засоби, у тому числі й грошові кошти, - в активі балансу. Джерела фінансових ресурсів підприємств є складовою частиною фінансового потенціалу для формування фінансових ресурсів і визначають напрям та обсяг їх надходження. Основними джерелами формування фінансових ресурсів підприємств є власні та запозичені кошти. Власний та запозичений капітал, з одного боку, формує фінансові ресурси підприємства і бере участь у фінансуванні його активів, з іншого - становить зобов'язання перед конкретними власниками: державою, юридичними та фізичними особами.

Ефективне управління формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємства дасть змогу забезпечити зростання достатку акціонерів

(власників) підприємства як фундаментальної цілі фінансового менеджменту, що проявляється у зростанні вартості підприємства.

Під час формування фінансових ресурсів підприємства необхідно також ураховувати велику кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які впливають на його функціонування. Будь-яке підприємство залежить від взаємовідносин зі своїми партнерами, попиту на продукцію, тенденцій розвитку галузі, економіки країни та інших незалежних безпосередньо від самого підприємства чинників. Окрім того, внутрішні фактори, до яких належать стан основних засобів підприємства і рівень їх механізації, обмеженість виробничої потужності, рівень кваліфікації працюючих та ін., теж вимагатимуть урахування певних особливостей під час формування величини та структури фінансових ресурсів.

Усі ці параметри формують уявлення про ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

2. Розглядаючи фінансово-господарську діяльність ДП «Новатор», можна зробити наступні висновки, що оскільки, основною спеціалізацією підприємства є виробництво військової спеціальної техніки (літакові відповідачі, блоки радіолокаційній станції прицілювання і керування бортовим озброєнням винищувачів) та виробництво апаратури зв'язку та безпеки руху на залізничному транспорті, то в основному ДП «Новатор» працює на держзамовлення.

Чистий дохід від реалізації продукції на підприємстві зростає. Збільшується і середньооблікова чисельність працівників. Ці показники засвідчують те, що оскільки, дохід від реалізації продукції зростає, а чисельність персоналу збільшується, спостерігаємо досить незначне збільшення продуктивності праці на одного працівника.

Середня заробітна плата персоналу з кожним роком зростала. Оскільки зростав дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) і як наслідок зростав фонд заробітної плати.

Середньорічна вартість основних засобів також збільшувалася рік за роком, що вказує на значне зростання економічних і виробничих потужностей

підприємства. Водночас, підвищується ефективність управління основними засобами. У середньому було вироблено продукції та надано послуг на суму понад дві гривні на кожен використований гривню основних засобів.

Рентабельність це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках. На підприємстві ми бачимо зріст рентабельності протягом останніх років, що означає зменшення його витрат.

3. Основними стратегічними пріоритетами для ДП «Новатор» надалі залишається проведення ефективної кадрової політики. В сучасних умовах постіндустріальної економіки саме кадровий потенціал складає основу ефективної діяльності, кваліфіковані працівники здатні приймати нестандартні рішення, діяти на випередження, генерувати бізнес-ідеї. Все це закладає підвалини прибуткової діяльності.

Підвищувати ефективність маркетингової, зокрема збутової політики підприємства. Отримання прибутку передбачає стабільну доходність. ДП «Новатор» важливо виходити на нові ринки збуту, в тому числі й іноземні, проводити активні маркетингові дії, не лише вивчати, а й формувати попит на свою продукцію.

Важливим пріоритетом вважається управління і контроль витрат, уникнення непродуктивних витрат шляхом нормування, планування та аналізу витрат. Серед іншого, оптимізації витрат сприяють модернізація техніко-технологічної бази, використання енергозберігаючих технологій. Це, у свою чергу, потребує значних інвестицій і доступних кредитів.

Необхідним залишається і підвищення якості продукції, удосконалювати бізнес і менеджмент. Сьогодні висока якість і відсутність браку ще не гарантує отримання прибутків. Виробники повинні розуміти, що вони працюють в умовах не дефіцитного, а насиченого ринку. Тому якість продукції – це звичайне явище. Виробники в умовах сильної конкуренції змагаються між собою на ринку бізнес-моделями, нестандартними рішеннями, інноваційними ідеями, креативними комунікаціями із споживачами. Саме останні фактори на даний час стають домінуючими в здатності прибутково працювати.

В умовах ринкових відносин підприємство повинне прагнути не тільки до одержання максимального доходу, але й до раціонального, оптимального використання вже отриманого доходу. Це дозволить не тільки утримувати свої позиції на ринку, але й забезпечити динамічний розвиток його виробництва в умовах конкуренції.

Під час економічної кризи більшість підприємств функціонують в умовах підвищеної динамічності ринкового середовища, що зумовлено посиленням конкуренції, зростанням запитів споживачів та швидким прискоренням науково-технічного прогресу, де фінансові ресурси є «драйвером» формування компетенцій, цінностей та динамічних можливостей підприємства. В свою чергу, неконтрольована з боку менеджменту підприємства динамічність ринкового середовища, яка у науковій літературі інколи зветься економічною турбулентністю, здатна різко обмежити можливості підприємства до адаптації та управлінської гнучкості, а також обмежити канали надходження доходів від різних видів діяльності. Мінливість і непередбачуваність ринкового середовища в умовах загострення економічної кризи змушує менеджерів підприємств вишукувати нові інструменти управління і широко застосовувати методологію управління доходами у практику фінансово-економічного менеджменту. Необхідність підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства в умовах кризи викликана, насамперед, ускладненням конкурентного середовища. З одного боку, постачальники висувають більш жорсткі умови продажу матеріалів, прагнуть отримати попередню оплату, скорочують можливості отримання поставок у кредит. З іншого боку, покупці (споживачі) орієнтовані на отримання більш вигідних умов придбання товарів, ставлять питання про розстрочку або відстрочку платежів, а також про надання пільг (знижок). Ця дилема і вимагає від вітчизняних підприємств зробити все можливе для оптимізації фінансових та господарських механізмів свого подальшого розвитку

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаир Дж. Эффективная коммуникация М. : Изд-во Эксмо, 2003. 240 с.
2. Андрушкін Б.М. Основи менеджменту: навч. посібник. Львів: Світ, 2014. 296 с.
3. Аудиторський звіт за результатами проведення державного фінансового аудиту діяльності Державного підприємства «Новатор». URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=142897>
4. Бабій В. Роль основних засобів в процесі виробництва. Наукові записки. серія: Економіка. 2011. № 10. С. 200 – 202.
5. Базарова Г. Коммуникации в управлении персоналом: формируем корпоративную культуру. Маркетинг. Менеджмент. 2010. С. 36-40.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг: [підручник]. 2-е вид., перероб. і доп. К. : Знання-Прес, 2004. 645 с.
7. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. К. : Ніка-Центр, Ельга, 2006. 528 с.
8. Близнюк О. П. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства. Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер.: Економічні науки. 2013. Т. 15, № 2. С. 52-58.
9. Бобровська Н.В. Концептуальний підхід природно-ресурсного забезпечення розвитку аграрного сектору економіки. М.: МНАУ, 2014. 32 с.
10. Болгар Т.М., Кальченко А.О. Шляхи підвищення ефективності управління активами підприємства. Економіка і суспільство. №14. 2018. С.765–771
11. Бродська І.І. Проблеми формування фінансових ресурсів підприємств. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2010. Вип. 7(25). Ч. 1. С. 182–189.
12. Василик О.Д. Теорія фінансів. К.: НІОС, 2001. 416 с.
13. Ватаманюк О. С. Економічна сутність фінансових ресурсів господарюючих суб'єктів. URL: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Economics/3_109418.doc.htm.

14. Вершигора К.Е. Основы управления. Минск: Высшая школа, 2013. 232 с.
15. Виханский О.С. Менеджмент: ученик. 3-е изд. М.: Гордарика, 2015. - 528 с.
16. Вініченко І.І. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств. Інвестиції: практика та досвід. №22. 2015. С. 34-37.
17. Войнаренко С.М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2007. № 6, Т. 1. С. 231-233.
18. Волинчук Ю. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємств. Економічний аналіз. Т., 2013. Вип. 11, ч. 2. С. 96-101.
19. Гой І. В. Підприємництво. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 368 с.
20. Горшков М.А. Управлінський зміст ресурсного потенціалу аграрного сектору. Вісник Хмельницького національного університету. Т. 2. 2013. № 4. С. 66-70.
21. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
22. Дейнека А.В. Управление персоналом. М.: Дашкова и К, 2010.290 с.
23. Домбровська С.О. Тенденції системи формування фінансових ресурсів підприємств України та шляхи її вдосконалення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Економіка, політологія, історія. 2015. № 2(222). С. 42–54.
24. Дяків В. Підходи до визначення сутнісних характеристик фінансових ресурсів підприємства URL http://www.rusnauka.com/15_NPN_2014/Economics/3_139340.doc.htm.
25. Завадський Й.С. Менеджмент: монографія. К.: Українсько- фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2008. 524 с.
26. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» №185-У від 21.09.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

27. Закону України «Про оренду державного та комунального майна» від 10.04.1992 №2269-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

28. Івашова Н. В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства. Вісник Української академії банківської справи. 2011. № 1. С. 120-126.

29. Іщенко О.А. Сутність оцінки та її значення в обліку необоротних активів бюджетних установ. URL: <http://eztuir.ztu.edu.Ua/3702/1/170.pdf>

30. Кафка С.М. Методичні підходи до обліку операцій з надходження необоротних активів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 797. С. 225–234

31. Кірданов М. Г. Відображення в бухгалтерському обліку формування і використання фінансових ресурсів підприємства. Фінанси, облік і аудит . 2013. Вип. 20. С. 281-288.

32. Кнейслер О.В. Теоретико-прагматичні підходи до визначення фінансових потоків. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”: збірник наукових праць. Острог: Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2015. Вип. 28. С. 113-118.

33. Ковальчук, М.С. Використання інтернет-технологій для формування іміджу навчального закладу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т.4. С. 200- 202

34. Колодізев О. М. Управління грошовими потоками суб'єктів господарювання на основі методів аналізу ефективності використання фінансових ресурсів. Scientific Journal «ScienceRise». Економічні науки. 2015. № 3/3(8). С. 56–64.

35. Костецький В.В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2010. №4(29). С. 135-145.

36. Кравцова А. М. Фінансові ресурси підприємств: механізм формування та ефективного використання: монографія. Вінниця., 2011. 219 с.

37. Кравчук О.М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва. К.: Центр учбової літератури, 2011. 503 с.
38. Кроп О.П. Удосконалення організації обліку основних засобів. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. 2013. Вип. 10(3). С. 380–386
39. Ксьондз С. М. Формування власного капіталу на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. Т. 2. № 4. С. 131–134.
40. Кушель В.В. Потенціал підприємств: сутність, структура, тенденції нарощення. АгроСвіт. 2013. № 13. С. 47-50.
41. Леось О. Механізми формування фінансових ресурсів підприємств. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 1. С. 119-126
42. Любезна, І.В. Деякі аспекти ситсеми управління персоналом / І.В. Любезна // SWorld Journal. – 2017. – № 13. – С. 46 – 51.
43. Малій О.Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 71–74.
44. Мартьянов О. І. Оптимізація фінансових ресурсів підприємств України в умовах глобальної фінансової кризи URL: http://esteticamente.ru/portal/soc_gum/sru/2011_1/index.htm
45. Материнська О. А., Гайовик М. О. Аналітична оцінка методичних підходів аналізу ділової активності підприємства URL: http://www.rusnauka.com/5_PNW_2011/Economics/59259.doc.htm
46. Мескон М., Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента. М. : Дело, 2009. 800 с.
47. Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки затверджена наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 №170 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
48. Мильнер Б.З. Теория организации. М. : ИНФРА-М, 2007. 797 с.
49. Міронова Ю.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. Вісник

Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2016. №1. Т. 1 (228). С. 207-214.

50. Наказ ДП «Новатор» «Про облікову політику» від 28.01.2013 № 16 (зі змінами) URL: http://www.novator-tm.com/index_uk.php?id=

51. Непоточні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність : Міжнародний стандарт фінансової звітності. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_023.

52. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. 274 с.

53. Остренко Т. Оптимізація формування фінансових ресурсів підприємства. Науковий блог НаУОА: <http://naub.oa.edu.ua/2013/optymizatsiya-formuvannya-finansovyh-resursiv-pidpryjemstva/>.

54. Офіційний сайт Державної служби статистики України / Статистична інформація Державної служби статистики: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

55. Павловська Л.Д. Системний підхід до формування та використання виробничого потенціалу підприємств. Економіка АПК. 2012. № 6. С. 74-80.

56. Партин Г.О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2011. 332 с.

57. Петрикiна О.В. Методи формування фінансових ресурсів підприємства. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону : збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції : у 2-х т. Т. 2. Красноармійськ : КП ДонНТУ, 2011. С. 112–115.

58. Піняга Н.О. Вивчення потреби ресурсного потенціалу підприємств системним підходом. Агросвіт. 2013. № 9. С. 62-64.

59. Погожа Н.В. Проблемні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства в умовах рецесії України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №. 2 (45). С. 144-149.

60. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» затвердженого Наказом Міністерства фінансів України 27.04.2000 №92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

61. Положення про порядок бухгалтерського обліку окремих активів та операцій підприємств державного, комунального секторів економіки і господарських організацій, які володіють або користуються об'єктами державної, комунальної власності затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 19.12.06 №1213. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

62. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки від 02.03.2015 №205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

63. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» № 83 від 04.03.2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

64. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Методику розрахунку і порядок використання плати за оренду державного майна» від 04.10.1995 №786. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

65. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Державного концерну «Укроборонпром» від 29.12.2010 року №1221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

66. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ, доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К., 2004. 26 с.

67. Прушківська Е. В. Напрями вдосконалення, формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві. Вісник. Запоріжжя, 2011. №3 (7). С. 256-262.

68. Розвиток підприємництва URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

69. Романов Т.В. Управління комунікаціями та шляхи подолання комунікаційних бар'єрів у проектах. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Іоигпа1/43/12iІукЪр.рсМ'>

70. Рубаха М.В. Методи мобілізації фінансових ресурсів суб'єктами господарювання на фінансовому ринку України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2011. Вип. 7. Т. 1. С. 122–130.

71. Селіверстова Л.С. Місце фінансів корпорацій у фінансовій системі України. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 84-90.

72. Семейон В.С. Поняття необоротних активів, їх класифікація та склад. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2009. № 3. С. 161–167.

73. Сорока Р. С. Оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. №. 23 (16). С. 353-357.

74. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2002. 448 с.

75. Сурков С. А. Барьеры в маркетинговых коммуникациях URL: <http://grebennikon.ru/article-MzVU.html>.

76. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 324-328.

77. Томан Іржі. Мистецтво говорити. Київ., 2008.

78. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 194-196.

79. Хорунжак Н.М., Рогожкіна В.В. понятійна сутність необоротних активів і проблеми її ідентифікації. Глобальні та національні проблеми економіки. №19. 2017. С.554–560

80. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації URL http://www.msnauka.com /19_ЧПЧМ_2007/Есопотіс8/ 23199.doc.htm.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Визначення сутності поняття «фінансові ресурси»

Автор	Визначення
Макрорівень	
О.Р. Романенко	Фінансові ресурси держави являють собою фінансові ресурси підприємницьких структур державної і недержавної форм власності
О.Я. Стойко	Фінансові ресурси держави - це цілісна система суспільних відносин, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням централізованих та децентралізованих фондів грошових коштів для виконання завдань і функцій держави
П.І. Юхименко	Фінансові ресурси являють собою сукупність коштів, що перебувають у розпорядженні держави та суб'єктів господарювання
О.Д. Василик	Фінансові ресурси - це грошові фонди, що створюються в процесі розподілу, перерозподілу й використання валового внутрішнього продукту, який створюється упродовж певного часу в державі
Д.С. Моляков	Фінансові ресурси - це грошові кошти, що знаходяться в розпорядженні держави, підприємств, господарських організацій і установ та які використовуються для фінансування витрат та утворення різних фондів та резервів
Н.А. Дехтяр	Фінансові ресурси - це система економічних відносин із приводу формування та розподілу фінансових ресурсів суб'єктів державного сектору економіки для забезпечення їх ефективного розвитку, задоволення соціально-економічних потреб суспільства та дотримання належного рівня національної безпеки
С.В. Мишина	Фінансові ресурси являють собою сукупність грошових коштів у фондовій, нефондовій або в матеріальній формах, що формуються у процесі розподілу й перерозподілу валового внутрішнього продукту для забезпечення розширеного відтворення й задоволення інших суспільних потреб
Мікрорівень	
Г.Г. Кірейцев	Фінансові ресурси - грошові доходи і надходження підприємства, що призначені для виконання його фінансових зобов'язань і фінансування витрат щодо забезпечення розширеного відтворення
В.М. Опарін	Фінансовими ресурсами підприємства можна вважати сукупність грошових фондів цільового призначення, сформованих у процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту, створеного на підприємстві, якими воно розпоряджається на правах власності або повного господарського відання і використовує на статутні потреби
А.М. Поддєрьогін	Під фінансовими ресурсами слід розуміти грошові кошти, що є в розпорядженні підприємств
О.Р. Романенко	Під фінансовими ресурсами слід розуміти акумульовані грошові кошти з різних джерел, які знаходяться в господарському обігу і необхідні для покриття потреб
І.О. Бланк	Фінансові ресурси - це сукупність акумульованих власних і позикових коштів та їх еквівалентів у формі цільових грошових фондів, призначених для забезпечення його господарської діяльності в майбутньому періоді
А.Г. Завгородній	Фінансові ресурси - це грошові кошти, які є в розпорядженні підприємства і призначені для здійснення поточних витрат і витрат із розширеного відтворення, для виконання фінансових зобов'язань і економічного стимулювання працівників
О.С. Гудзь	Фінансові ресурси - це сукупність усіх високоліквідних наявних активів, які перебувають у розпорядженні підприємства й призначені для виконання фінансових зобов'язань і розширеного відтворення, пов'язуючи їх обсяг та склад із платоспроможністю підприємства
Г.А. Стасюк	Фінансові ресурси - джерела засобів підприємства, що спрямуються на формування його активів

ДОДАТОК Б

Звіт з праці за 2018 року

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

<p>Подають:</p> <p>юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб за переліком, визначеним органами державної статистики</p> <p>– територіальному органу Держстату</p>	<p>Терміни подання</p> <p>не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом</p>
--	--

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
21.07.2015 № 172 (зі змінами)

Респондент:

Найменування _____ ДП «Новатор» _____

Місцезнаходження (юридична адреса): _____ 29016, м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 17 _____

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /привулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): _____

29016, м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 17

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /привулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Найменування структурного підрозділу _____

Вид економічної діяльності _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): _____

(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /привулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу _____

Розділ I. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б		
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	177	2
Кількість прийнятих штатних працівників на новостворені робочі місця (із ряд. 3020)	3030	2	
Кількість звільнених штатних працівників	3040	436	89
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	-	-
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	335	45
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	1 989	793

Розділ II. Втрата робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	128 424	1 564
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	7 024	248
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	130 148,2
Фонд основної заробітної плати	5020	68 048,2
Фонд додаткової заробітної плати	5030	59 485,8
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	2 935,8
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	32 548,2
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	9 680,9
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	2 614,2
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	263,0
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	1 320,5
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	12 211,4