

Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна

Кафедра «Облік та оподаткування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Зав. кафедри

Бобиль В.В..

« ____ » _____ 2020_р.

ЗАВДАННЯ

до дипломної роботи на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Жалубака Віталія Михайловича

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» у відповідності з вимогами інтероперабельності

Затверджена наказом по університету № 639 ст від « 21.10 » 2020 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 07.12. 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи, Директиви ЄС по залізничному транспорту, Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017 - 2021 роки, Звітні дані діяльності АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» за 2014 – 2019 роки.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу	Обсяг %	Кількість креслень
1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРЕМСТВОМ	25	2
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ СТРІЛОЧНИЙ ЗАВОД»	40	6
3.РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ ДнСЗ	35	6

Студент

В.М. Жалубак

Науковий керівник

М.В. Гненний

РЕФЕРАТ

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 107 сторінок, 35 таблиць, 6 рисунків, 40 джерел літератури.

Ключові слова: інтеперабельність, управління підприємством, стрілочний завод, , прибуток, рентабельність, SWOT – аналіз, брак, інвестиційний проект, економічна ефективність.

У першому розділі приведений аналіз взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємств та імплементації директив ЄС у сфері інфраструктури залізничного транспорту. Наведено характеристика системи управління підприємством

У другому розділі виконано аналіз техніко-економічних показників АТ «Дніпропетровський стрілочний завод». Наведено поточна ситуація з управління підприємством, якості продукції. Розроблено на основі SWOT- аналізу стратегію удосконалення системи управління підприємством.

У третьому розділі удосконалено структуру управління АТ ДнСЗ за рахунок реорганізації відділу збуту та маркетингу та впровадження внутрішнього аудиту. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Виконено оцінка економічної ефективності інвестиційного проекту з метою підвищення якості стрілочної продукції та зменшення втрат від її браку.

РЕФЕРАТ

Сведения об объеме пояснительной записки: 107 страниц, 35 таблиц, 6 рисунков, 40 источников литературы.

Ключевые слова: интеперабельность, управление предприятием, стрелочный завод,, прибыль, рентабельность, SWOT - анализ, брак, инвестиционный проект, экономическая эффективность.

В первой главе приведен анализ взаимосвязи конкурентоспособности предприятий и имплементации директив ЕС в сфере инфраструктуры железнодорожного транспорта. Приведены характеристика системы управления предприятием.

Во втором разделе выполнен анализ технико-экономических показателей АО «Днепропетровский стрелочный завод». Приведены текущая ситуация по управлению предприятием, качеству продукции. Разработана на основе SWOT- анализа стратегия совершенствования системы управления предприятием.

В третьем разделе усовершенствована структура управления АО ДнСЗ за счет реорганизации отдела сбыта и маркетинга и внедрения внутреннего аудита. Разработаны рекомендации по повышению эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностью. Проведена оценка экономической эффективности инвестиционного проекта с целью повышения качества стрелочной продукции и снижения потерь от её брака.

ESSAY

Information about the volume of the explanatory note: 107 pages, 35 tables, 6 figures, 40 sources of literature.

Key words: interoperability, enterprise management, switch plant, profit, profitability, SWOT analysis, marriage, investment project, economic efficiency.

The first chapter analyzes the relationship between the competitiveness of enterprises and the implementation of EU directives in the field of rail transport. The characteristics of the enterprise management system are given.

The second section analyzes the technical and economic indicators of JSC "Dnepropetrovsk Switch Plant". The current situation of enterprise management, product quality is given. A strategy for improving the enterprise management system was developed on the basis of a SWOT analysis.

In the third section, the management structure of DnSZ JSC is improved by reorganizing the sales and marketing department and introducing internal audit. Recommendations for improving the efficiency of accounts receivable and payable management have been developed. An assessment of the economic efficiency of the investment project was carried out in order to improve the quality of switch products and reduce losses from its rejects.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1 Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємств та імплементації директив ЄС у сфері інфраструктури залізничного транспорту	9
1.2. Огляд наукових праць з управління підприємством	17
1.3. Аналіз основних підходів з управління підприємством	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД».....	32
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ ДнСЗ	32
2.2. Аналіз прибутку та рентабельності підприємства.....	40
2.3. Аналіз втрат від браку продукції АТ ДнСЗ.....	52
2.4. Розробка SWOT - аналізу	60
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ ДНСЗ.....	69
3.1. Удосконалення організаційної структури управління АТ ДнСЗ	69
3.2. Підвищення ефективності управління дебіторською і кредиторською заборгованістю.....	78
3.3. Оцінка економічної ефективності підвищення якості продукції АТ ДнСЗ....	91
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Європейська інтеграція є одним з основних пріоритетів української державної політики. Проте транспортна система країни все ще не відповідає стандартам ЄС та характеризується суттєвим відставанням інфраструктури, обладнання й норм. Україна задекларувала готовність здійснити все можливе для модернізації своєї транспортної системи шляхом підписання й ратифікації низки відповідних міжнародних конвенцій, а також участі в міжнародних організаціях, гармонізації внутрішніх норм і стандартів щодо роботи транспорту. Зближення Української держави з ЄС є не лише інструментом поглиблення економічної кооперації, а й важливим засобом підвищення подальшого розвитку України в цілому.

З огляду на особливу роль залізничного транспорту в економіці країни та добробуті населення перед державою стоїть важливе завдання щодо охорони й розвитку залізничного транспорту, підвищення його експлуатаційних можливостей і конкурентоздатності відповідно до європейських норм [1].

Модернізація інфраструктури українських залізниць є важливим напрямком реформування залізничного транспорту. Тому однією з найгостріших проблем залізниць є фізичне та моральне зношування інфраструктури, невідповідність її техніко-економічних характеристик сучасним вимогам, в першу чергу, залізничної колії [2].

Ці питання залежать не лише від діяльності колійного господарства АТ «Укрзалізниця», а також промислових підприємств, які забезпечують галузь якісними елементами верхньої будівлі залізничної колії, необхідним обладнанням.

АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» (АТ ДнСЗ) є головним постачальником стрілочної продукції для АТ «Укрзалізниця», одне з провідних підприємств серед виробників стрілочної продукції в країнах СНД.

Крім того, підприємство експортує біля 40% продукції в інші країни світу, у тому числі й країни ЄС.

У міру реформування економіки значення підвищення ефективності управління підприємствами буде все більше зростати. У сучасних ринкових умовах, коли конкуренція на ринку загострюється, втрати підприємств від неефективного управління стають особливо болючими, і, найчастіше, непоправними. Ефективно керувати підприємством, коли кількість і складність проблем, а також обсяги інформації постійно збільшуються, можливо, тільки на основі комплексної управлінської системи, що використовує сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням вимог ЄС.

Тому тема магістерської дипломної роботи «Удосконалення управління АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» у відповідності з вимогами інтегрованості» є актуальною і своєчасною.

Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій, щодо удосконалення системи управління підприємством на прикладі АТ «Дніпропетровський стрілочний завод». Досягнення мети дослідження здійснювалось послідовним вирішенням таких завдань:

- аналіз теоретичних аспектів системи управління промисловими підприємствами;
- аналіз системи корпоративного управління та техніко-економічних показників АТ ДнСЗ;
- аналіз прибутку та рентабельності підприємства;
- розробка SWOT – аналізу;
- удосконалення організаційної структури управління АТ ДнСЗ;
- підвищення ефективності управління дебіторською і кредиторською заборгованістю;
- оцінка економічної ефективності підвищення якості продукції АТ ДнСЗ.

Об'єкт дослідження – процес управління промисловими

підприємствами залізничного транспорту.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні положення щодо удосконалення управління АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» у відповідності з вимогами інтегрованості.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження стали роботи вітчизняних та закордонних економістів по управлінню підприємствами. У роботі використовувались: принципи системного аналізу, порівняний метод аналізу, кореляційно-регресійний аналіз, SWOT- аналіз.

Наукова новизна в магістерській роботі:

- удосконалено методику оцінки втрат від браку продукції підприємства;
- розроблено методичні підходи щодо визначення економічної ефективності підвищення якості продукції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вирішення питань на АТ ДнСЗ:

- удосконалення стратегії управління підприємством на основі SWOT-аналізу;
- підвищення ефективності управління дебіторською і кредиторською заборгованістю;
- удосконалення організаційної структури управління АТ ДнСЗ;
- зменшення втрат від браку продукції підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємств та імплементації директив ЄС у сфері інфраструктури залізничного транспорту

На сьогодні транспортна галузь в цілому задовольняє лише основні потреби населення та економіки в перевезеннях за обсягом, але не за якістю. Сучасний стан транспортної галузі не повною мірою відповідає вимогам ефективної реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі в Транс'європейську транспортну мережу.

О.І. Никифорук підкреслює, що впровадження директив ЄС у вітчизняні нормативно-правові акти дозволяє виділити наступні певні позитивні наслідки для залізничного транспорту [3].

По-перше, це можливість імпорту нових технологій і технічних рішень для модернізації та технічного переоснащення рухомого складу й колійного господарства залізничного транспорту за умов науковотехнічного співробітництва з країнами ЄС, що мають досвід у розвитку швидкісного та високошвидкісного руху. Відомо, що залізниці України відстають від західноєвропейських за параметрами швидкості, підвищення якої надасть змогу зберегти передові позиції у сфері пасажирських і вантажних перевезень для Укрзалізниці. Основними проблемами при цьому є кардинальне підвищення технічного рівня інфраструктури залізниць, організація виробництва швидкісного рухомого складу та іншої залізничної техніки, створення нових комп'ютерних систем, засобів передачі енергії, інформації, освоєння нових матеріалів, що зумовлює потребу в розвитку не тільки транспортної, а й інших галузей економіки, насамперед машинобудування, металургії, виробництва засобів автоматичної та

обчислювальної техніки, будівельної індустрії, що може позитивно відбитися на сукупному попиті та валовому випуску цих галузей вітчизняної промисловості. Проте в цьому питанні є застереження. Загальновідомо, що останніми роками основним стримуючим чинником розвитку залізничного транспорту та ринку його послуг в Україні було подальше старіння рухомого складу, адже українські залізниці вкрай потребують оновлення й модернізації, в тому числі закупівлі рухомого складу (показники зносу основних фондів досягають 90%).

По-друге, це підвищення конкурентоспроможності вітчизняного залізничного транспорту завдяки приєднанню до сучасного технічного регулювання в країнах ЄС. Основи сучасного технічного регулювання в країнах ЄС визначаються принципами Нового підходу до технічної гармонізації та стандартів, прийнятого в 1985 році, і Глобального підходу до технічних умов, випробувань та сертифікації, прийнятого у 1989 в Європі. Новий і Глобальний підходи реалізуються через європейські директиви. Основними нормативними документами ЄС у сфері технічного регулювання на залізничному транспорті є директиви 96/48/ЄС (високошвидкісні залізничні системи) та 2001/16/ЄС (транс'європейські стандартні залізничні системи). Ці директиви встановлюють базові вимоги, що стосуються інтероперабельних (експлуатаційно сумісних) високошвидкісних і традиційних залізничних ліній та їх підсистем: структурних підсистем, інфраструктури, енергопостачання, системи управління й сигналізації, здійснення перевезень і управління ними, рухомого складу, експлуатаційних підсистем, технічного обслуговування і ремонту, систем обробки й передачі даних для пасажирських і вантажних перевезень. До кожної із цих підсистем розроблено технічні специфікації (TSI) інтероперабельності, яких всього шість і які покривають вісім основних підсистем залізничного транспорту.

Наприклад, технічна специфікація інтероперабельності підсистеми «Інфраструктура» транс'європейської залізничної мережі затверджена

Рішенням Комісії ЄС від 30 травня 2002 року 730-735/2002 відповідно до статті 6, абзац 1 директиви 96/48/ЄС [3].

Наступною оновленою директивою щодо інтероперабельності була директива 2008/57/ЄС «Про оперативну сумісність/ інтероперабельність залізничних систем у межах Співтовариства», яка скасувала дві попередні директиви, проте технічні специфікації (TSI), порядок їх розробки та введення в експлуатацію структурних підсистем залізниць залишаються діючими. За нашим графіком імплементації директив у законодавство України має бути впроваджено саме останню директиву щодо інтероперабельності, а також технічні специфікації (TSI), розроблені раніше.

Підвищення ефективності та конкурентоспроможності транспортної галузі, вдосконалення правового механізму державно-приватного партнерства, посилення взаємодії між державним та приватним сектором, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, проведення необхідних реформ, у тому числі запровадження децентралізації, особливо шляхом скоординованих ініціатив державної політики. Наведені принципи забезпечать міцну основу сталого розвитку транспортної галузі та створення вільного та конкурентного ринку транспортних послуг [4].

Сучасна інфраструктура, чесні ринкові умови та вільна ринкова конкуренція, ефективний розвиток і координація діяльності різних видів транспорту разом із запровадженням ефективної системи державного регулювання та управління забезпечать основу для розвитку та функціонального зростання національної транспортної системи України. Підвищення ефективності та якості надання транспортних послуг дасть змогу покращити його конкурентоспроможність, стимулюватиме український експорт і сприятиме розвитку внутрішнього виробництва та торгівлі.

Слід зазначити, що основні напрями розвитку та структурних реформ у рамках нової транспортної політики України сформульовані та визначені в базових документах стратегічного планування на довгостроковий період до

2020 та 2030 років щодо розвитку національної економіки в цілому та окремо в сфері діяльності транспорту та зв'язку України, а також у державних програмних документах [5].

Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року розроблена для комплексного розв'язання наявних проблем в транспортній галузі та містить пріоритети її розвитку, зокрема у контексті впровадження євроінтеграційного курсу та імплементації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII (далі — Угода про асоціацію), а також зміни геополітичного середовища в регіоні [6].

Реалізація Стратегії сприятиме наближенню України до ЄС, оскільки вона стосується запровадження Угоди про асоціацію та створення умов, які сприятимуть поступовій інтеграції України у внутрішній ринок ЄС; підвищенню якості надання транспортних послуг, ефективному впровадженню адміністративної реформи, боротьбі з корупцією, прозорості прийняття рішень, чіткому розмежуванню функцій та розподілу повноважень між органами виконавчої влади та суб'єктами господарювання, забезпеченню створення рівних умов для надання транспортних послуг. Імплементація положень Стратегії дасть змогу посилити інституціональну спроможність організацій, залучених до процесу гармонізації законодавства України із ЄС, та створить підстави посилення механізму здійснення контролю за його впровадженням для отримання високотехнологічної транспортної системи.

За останні понад 20 років капіталовкладення в оновлення основних засобів відбувались тільки за рахунок власних коштів залізниць, які не дозволяли забезпечити навіть просте відтворення основних засобів через високі темпи зростання цін на споживану продукцію, що значно перевищували темпи зростання тарифів на перевезення. До недавнього часу

залізницям вдавалося забезпечити заявлений до перевезення обсяг вантажів, проте наразі, за умов спаду економіки та зменшення обсягів перевезень, відчувається дефіцит рухомого складу, що виступає стримуючим чинником розвитку залізничного транспорту. Тому однією з найгостріших проблем залізниць є: фізичне та моральне зношування інфраструктури, невідповідність її техніко-економічних характеристик сучасним вимогам, що значною мірою впливає на обсяги перевезень залізничним транспортом, не дозволяє доставляти вантажі та пасажирів швидко, вчасно та без втрат [4].

Стратегічна залізнична мережа становить 45% від загальної експлуатаційної довжини українських залізниць (20969 км) і, на відміну від європейських країн, використовується для суміщеного вантажно-пасажирського руху, що значно обмежує швидкість та чинить негативний вплив на безпеку перевезень, управління інфраструктурою і підвищує експлуатаційні витрати. Це пояснюється тим, що інфраструктура залізниць України розвивалася в умовах постійно зростаючих обсягів перевезень, що вимагало першочергового розвитку пропускнуєї спроможності, тоді як швидкість перевезень виступала другорядним показником [1].

Напруженість використання інфраструктури (кількість потягів, що проходять окремою ділянкою за певний період часу) має дуже неоднорідний характер. Так, майже 90% усіх обсягів перевезень залізничним транспортом здійснюється на 45% від усієї експлуатаційної довжини залізничної інфраструктури (близько 85% СЗМ). Інша частина інфраструктури майже не використовуються чи використовується настільки рідко, що не покриває витрат на своє утримання. Оскільки фінансування залізничної інфраструктури переважно зводилося до забезпечення підтримки її поточної діяльності, сьогодні вона потребує масштабної модернізації. Фізичне зношування залізничної інфраструктури перевищує 60%, у т.ч. колійного господарства – 86%. Потребує заміни 30% верхньої будови колії (рейки,

шпали, стрілочні переводи), вимагають реконструкції понад 11% дефектних мостів та інших штучних споруд [1].

Динаміка витрат на ремонти основних засобів колійного господарства АТ «Укрзалізниця» наведено у табл. 1.1.

Основними заходами розвитку та підвищення технічного рівня інфраструктури залізничного транспорту є такі [2].

1) Електрифікація перспективних ліній (у напрямку державних кордонів та портів) залізничної мережі з високою інтенсивністю руху поїздів, що сприятиме відносно швидкій окупності.

2) Масштабна модернізація інфраструктури залізниць, зокрема усунення «вузьких» місць в інфраструктурі залізничного транспорту і пошуки рішень для випадків, коли потенціал існуючих ліній не використовується повністю з метою збереження за Україною її транзитного потенціалу.

3) Упровадження системи автоматизованої зміни колісних пар для переходу залізничного рухомого складу з ширини колії (1520) на іншу ширину (1435), що сприятиме інтеграції залізниць України до європейської залізничної інфраструктури, зменшить час пасажирів у дорозі, збільшить конкурентоспроможність залізничного транспорту.

4) Розділення залізничної мережі для окремого використання пасажирським та вантажним залізничним сполученням на стратегічних залізничних дорогах; визначення лінії для обслуговування пасажирських перевезень, які зв'яжуть швидким сполученням обласні центри із Києвом та між собою, сприятимуть підвищенню мобільності населення, кращій інтеграції сусідніх міст, дадуть змогу створити швидкісний західний коридор, а також підвищити рівень сервісу для пасажирів та лінії для вантажних перевезень, що дасть змогу привести швидкісні показники роботи

залізничного транспорту до європейських, покращити безпеку на залізничних шляхах та рівень сервісу для вантажовласників.

5) Реалізація програми електрифікації залізниць України на 2015–2020 роки, що передбачає електрифікацію понад 860 км колії на Одеській, Львівській, ПівденноЗахідній та Придніпровській магістралях 155. Проблеми низького технічного рівня залізничного транспорту та невідповідність його техніко-економічних характеристик сучасним вимогам накопичувались упродовж багатьох років, тому навіть за умов повноцінного фінансування для відновлення їх технічного стану потрібен час. Такий стан залізничного транспорту значною мірою пояснюється відсутністю держпідтримки модернізації та оновлення основних фондів АТ «Укрзалізниця». З огляду на це виникає загроза втрати ринку вантажо- та пасажироперевезень національним перевізником АТ «Укрзалізниця» із подальшими втратами держбюджету та незабезпеченістю необхідних обсягів перевезень вантажів та пасажирів.

Таблиця 1.1

Динаміка витрат на ремонти основних засобів колійного господарства АТ «Укрзалізниця»

Показники	2017		2018		2019	
	Фіз. обсяг	Тис. грн	Фіз. обсяг	Тис. грн	Фіз. обсяг	Тис. грн
Середній ремонт колії	839	378544	868	450040	1022	714840
Посилений середній ремонт колії	117	91221	170	143925	160	193700
Комплекно-оздоровчий ремонт колії	388	46281	555	88528	643	185060
Капітальний ремонт штучних споруд		16100		15504		36600
Капітальний ремонт земляного полотна		17939		35512		29500
Зміна стрілочних переводів новими	85	52086	96	70983	243	294120
Зміна стрілочних переводів старопридатними	50	7320	53	15453	95	30900
Середній ремонт стрілочних переводів	688	122676	690	148385	900	245650
Зміна рейок новими	51	149676	120	337746	265	925020

Зміна старопридатними рейок	125	45833	174	79137	183	106411
Інші ремонти		209263		572454		844485
Всього по колійному господарству		1136939		1957667		3515286
ВСЬОГО ремонтів по АТ «Укрзалізниця»		5052315		7131626		12491958

Таблиця 1.2

План заходів на 2019-2021 роки з реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [5]

Найменування завдання	Найменування заходу	Строк	Очікуваний результат	Розрахунки, млн. грн..
Підвищення ефективності внутрішніх логістичних операцій вантажного транспорту через усунення існуючих перешкод та вдосконалення відповідної інфраструктури, а також її поєднання з міжнародною та Транс'європейською транспортною мережею (TEN-T)	1.Відновлення європейської колії 1435 мм українського сегменту пан'європейських залізничних сполучень від польського до румунського кордону через Львів – Івано-Франківськ – Чернівці, для поєднання основних TEN-T коридорів ЄС в обхід Карпат	2020	Проведено роботи з відновлення європейської колії 1435 мм українського сегменту пан'європейських залізничних сполучень протяжність 420 км (за базовим варіантом) між станціями Вадул-Сірет та Мостиська (або Рава-Руська	175
	2.Реконструкція залізничної колії 1435 мм на дільниці Ковель-Ягодин-Держкордон з подальшою електрифікацією (Волинська область	2021	Проведено роботи з - реконструкції колії - 64,4 км; - заміни стрілочних переводів - 35 комплектів; - реконструкції горловин 4-х станцій; - реконструкції 5 од.переїздів; - електрифікації колії 1435 мм з реконструкцією рейкових кіл СЦБ протяжність 60 км	1253
	3.Будівництво суміщеної колії 1435 мм та 1520 мм: «Євроколія «Сухий	2019	Проведено роботи з будівництвасуміщеної колії 1435 мм та 1520 мм на дільниціМостиська-1 –	385

--	порт» (Мостиська – Родатичі) Львівська область		Родатичі Львівської області	
	4. Будівництво суміщеної колії 1435 мм та 1520 мм: «Євроколія Львів-Рава-Руська – Варшава» Львівська область	2021	Проведено роботи з будівництва суміщеної колії на ділянці Рава-Руська-Львів (до ст.. Брюховичі).	1750

1.2. Огляд наукових праць з управління підприємством

Виникнення менеджменту як науки почалося з пошуку ефективних способів досягнення найбільшої виробітки робочих.

Американський інженер Ф.У. Тейлор, відомий як засновник наукового управління, - «тейлоризму» - в основному займався продуктивністю праці. Суть його методу полягає в аналізі трудового процесу, поділенні його на операції та прийоми, обґрунтуванні найкращого з метою мінімізації витрат часу усього трудового процесу[7].

Методи Ф. Тейлора стали основою технічного нормування праці, а потім наукової організації праці.

Колега Ф. Тейлора Генрі Гантт розробив систему заохочувальних премій для підтримки праці персоналу, а оцінку цих зусиль здійснювати на основі обґрунтованих завдань у формі карт-графіків. Підхід до управління з точки зору людських відношень часто пов'язують з теорією американського соціолога Елтона Мейо. Він перший підійшов обґрунтовано до обліку інтересів робочих і доказав, що гуманне і поважне ввічливе поводження з робітниками у кінці кінців «окупається» [7].

Дослідження показали, що:

- соціальні та психологічні потреби людини точно також ефективні у виді стимулів, як гроші;

- соціально-психологічна взаємодія в робочій групі також важлива, як і організація виконання робіт;
- неможливо ігнорувати людський фактор при будь якому обґрунтованому плануванню управління.

Дослідження людського фактора у теперішній час є одною з основних причин успіху або поразки результатів управління.

Одночасно з Ф. Тейлором, який займався удосконаленням управління робочими у США , французький гірничий інженер Анрі Файоль вніс значний вклад в науку управління у Європі.

Відомий французький вчений в галузі менеджменту – Анрі Файоль – розробив класифікацію основних функцій і сформулював найважливіші принципи управління, обґрунтував необхідність знань в сфері економіки і управління для представників різних рівнів ієрархії («Общее і промислове управління», 1916 г.) [8].

У своїх творах Файоль спробував створити теорію управління, яку можна було б взяти за основу для формального навчання і підготовки менеджерів. Перш за все він виділив основні види операцій на підприємстві та шість функцій управління.

Види операцій на підприємстві і об'єкти управління: комерційні операції (купівля-продаж); фінансові операції.

Основні Функції управління по А. Файолю:

1) Планування – це визначення номенклатури та асортименту, термінів виробництва, обсягів випуску продукції, кількості необхідного обладнання, технологічного оснащення, чисельності працівників за категоріями, економічних показників (собівартості, прибутку, рентабельності), а також те, яким чином підприємство збирається досягати цих цілей.

Файоль розглядав планування як програму дій, засновану на аналізі ресурсів всіх видів.

2) Організація – створення якоїсь структури, упорядкування послідовності виконання дій і закріплення відповідальності за лицами, які виконують певні завдання.

3) Распорядительство - функція, що означає: давати вказівки, розпоряджатися, регулювати, т. е. змушувати персонал працювати належним чином.

4) Узгодження – забезпечення взаємодії всіх осіб і здійснення дій, спрямованих на досягнення єдиних цілей підприємства.

5) Контроль - облік і аналіз виконання завдань, що вживаються з тим, щоб все на підприємстві виконувалося відповідно до правил і встановлених вимог.

6) Мотивація – стимулювання працівників до виконання поставлених завдань найкращим чином за рахунок матеріального та інших видів винагороди.

Хоча самі по собі ці функції давно відомі, жодна з перших п'яти не має на увазі складання розширеного плану щодо намірів і майбутнього стану бізнесу, організацію персоналу, координацію всіх інструментів і функцій і перевірку того, що із запланованого зроблено.

На основі власного досвіду Анрі Файоль сформулював загальні принципи управління, які лягли в основу його теорії[8].

1) Поділ праці - спеціалізація дозволяє людині відточити майстерність і, отже, стати більш продуктивним.

2) Повноваження і відповідальність - поряд з правом роздавати вказівки людині делегується і відповідальність за їх виконання.

3) Дисципліна: двостороння - співробітники підкоряються вказівкам, тільки якщо менеджери справляються зі своїми обов'язками.

4) Єдиноначальність - працівник повинен отримувати накази тільки від одного начальника.

5) Єдність напрямку - персонал, залучений в певний процес, повинен мати єдині цілі.

6) Підпорядкування особистих інтересів загальним - інтереси організації мають переваги перед груповими, а інтереси групи - перед інтересами окремої особистості.

7) Винагорода - має бути чесним і справедливим і заохочувати підвищення продуктивності. Його не слід використовувати як знаряддя зловживань.

8) Централізація - кращі результати досягаються при вірній пропорції між централізацією і децентралізацією. Багато що залежить від оптимальних умов існування підприємства.

9) Скалярний ланцюг. Файоль визнавав, що, хоча ієрархія необхідна, вона не завжди сприяє швидкій комунікації, тому неформальна комунікація теж має значення.

10) Порядок - недопущення дублювання функцій і марної трати часу.

11) Справедливість - «поєднання доброти і правосуддя» в роботі з персоналом.

12) Стабільність персоналу - чим успішніше підприємство, тим стабільніше менеджмент.

13) Ініціатива - заохочення персоналу проявляти ініціативу - джерело премої майна організації.

14) Корпоративний дух - менеджери повинні пестити і леліяти моральний дух персоналу і допомагати людині реалізовувати його здатності.

Сьогодні управління розглядається як циклічний процес, який складається з окремих управлінських робіт, і називається функціями управління.

Функції управління являють собою складові частини більш складного процесу - процесу управління. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають, що більшість експертів в галузі управління приймають таке його визначення: управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [9].

Функції управління характеризують той чи інший напрямок активності взаємодії об'єкта і суб'єкта системи управління (переважно впливу суб'єкта на об'єкт). Вони займають одне з провідних місць в управлінській діяльності. Протягом історії управління діяльністю розвивалося від управління з натхнення, інтуїції до раціонального, логічного, науково обґрунтованого процесу управління.

Однак, незважаючи на набуття наукової обґрунтованості, повної ясності в наборі функцій, їх зміст, характер і взаємозв'язку з іншими елементами управлінського процесу до теперішнього часу немає. Більш того, у міру ускладнення процесу управління в умовах глобалізації, інформатизації та посилення конкуренції перед наукою постають нові, все більш складні питання, які потребують нових відповідей відповідно до реалій сучасного управління. Проблема дослідження функцій управління в сучасних умовах є однією з найбільш актуальних, суперечливих і трудомістких [10].

Фахівці з теорії управління виділяють різні функції, а також їх різні класифікаційні критерії. Під функцією управління традиційно розуміється конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт.

Зміст і набір функцій, що здійснюються в процесі управління, залежать від:

- типу організації (ділового, адміністративного, громадського, армійського і т.д.);
- розмірів організації і сфери її діяльності (виробництво товарів, надання послуг, виконання робіт);
- функцій всередині організації (виробництва, маркетингу, кадрової роботи, фінансів) і багатьох інших факторів.

Загальні, або універсальні функції властиві управлінню будь-яким підприємством. Вони ділять управлінську діяльність на ряд етапів або видів робіт, що класифікуються за ознакою черговості виконання в часі з метою досягнення результату.

До числа загальних більшість авторів відносять такі функції: цілепокладання, планування, організацію, координування, стимулювання, контроль (облік, аналіз діяльності).

Загальні функції визначаються поведінкою підприємства як господарюючого суб'єкта, певними діловими звичаями і чинним законодавством. Ці функції тісно пов'язані між собою в єдиному процесі управління. Незадовільна реалізація будь-якої з них, будь то планування, організація або контроль, негативно позначаються на результатах діяльності підприємства в цілому.

У число спеціалізованих включаються функції матеріально-технічного постачання, маркетингу, транспорту, кадрового забезпечення [11].

Колектив авторів під керівництвом Ф.М. Русинова і М.Л. Разу [12] представляють основні функції управління у вигляді шести блоків взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих функцій:

- а) цілепокладання і стратегополаганіє;
- б) планування та регулювання; в) організація і координація;
- г) мотивація, активізація і стимулювання;
- д) гуманізація і забезпечення корпоративності; е) контроль і оцінку.

Кожна функція являє собою окремий специфічний процес управління по виробленню методів активізації і засобів впливу на персонал і його діяльність.

В.І. Кнорринг вказує, що функції управління вельми багатогранні: організація виробництва, планування (прогнозування, моделювання, програмування), координація, мотивація, контроль і облік виконання поставлених завдань. Він вважає, що існує і більш деталізована класифікація функцій управління. Можна виділити в самостійні багато виробничі функції, такі як маркетинг, бухгалтерський облік, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, матеріально-технічне постачання, управління кадрами і якістю продукції. Будь-яка класифікація не є абсолютною, завжди в

ній можуть існувати змикаються і навіть перекривають один одного елементи [13].

Сучасний менеджмент характеризують наступні положення [7].

Відмова від пріоритету класичних принципів шкіл менеджменту, згідно яким успіх підприємства визначається перш за все раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто дією управління на внутрішні чинники виробництва. Замість цього першорядною стає проблема гнучкості і адаптується до постійних змін зовнішнього середовища. Значення чинників зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин (зокрема політичних, соціальних, економічних), складових середовище менеджменту організації.

Використання в управлінні теорії систем, що полегшує завдання розгляду організації в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться в зовнішньому середовищі, причому межі з нею є відкритими, тобто підприємство залежить в своїй діяльності від енергії, інформації і інших ресурсів, що поступають ззовні. Щоб функціонувати, система повинна пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі.

Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно якому функціонування підприємства обумовлюється реакціями на різні за своєю природою дії ззовні. Центральний момент тут - ситуація, .т. е. конкретний набір обставин, які роблять істотний вплив на роботу організації в даний період часу. Звідси витікає визнання важливості специфічних прийомів виділення найбільш значущих чинників, впливаючи на яких, можна ефективно досягати мети.

Нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікація і культура тих, що працюють, мотивація поведінки, взаємини в колективі і реакція людей на зміни.

1.3. Аналіз основних підходів з управління підприємством

На сьогоднішній день найчастіше виділяють чотири основних підходи до управління: ситуаційний, функціональний, системний та процесний.

Особливості кожного з цих підходів розглянуті в роботі [14].

Ситуаційний підхід орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в конкретний період часу. Через те, що в центрі уваги опиняється ситуація, ситуаційний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення». Ситуаційне управління передбачає прийняття рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем. Цей підхід потребує значного рівня децентралізації управління, а отже забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидку реакцію на умови, що постійно змінюються.

Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Функція – це сукупність процесів у знятому вигляді. Роль функціонального підходу, що розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління, полягає в тому, що забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади функціонерам - керівникам підрозділів. Особливість функціонального підходу полягає в його комплексності. Дійсно, розглядаючи систему з боку функцій і відволікаючись від її внутрішнього змісту, який, як правило, виключно різномірний щодо складу і природи процесів, що відбуваються, ми

нібито в цілому охоплюємо цю різноманітність в її підсумковому вияві – погодженні системи.

При використанні системного підходу організація розглядається як система, що складається з елементів і підсистем, відокремлених між собою, але взаємопов'язаних і взаємодіючих.

Сутність системного підходу до управління полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності. [15].

У системному підході всі елементи є відокремленими, зміна одного елемента веде до зміни в інших підсистемах. При цьому необхідно вивчати функціонування системи в динаміці.

Системний підхід має наступні переваги:

- розширення шляхів для пізнання об'єкта дослідження, в тому числі його синергетичних властивостей;
- можливість проаналізувати будь-який об'єкт, що вивчається з необхідною глибиною для досягнення мети дослідження;
- обґрунтування та виявлення характеру і достовірності зв'язків і відносин в досліджуваному об'єкті;
- тісний зв'язок з іншими методологічними підходами, що підвищує результативність дослідження.

В останні роки в країнах з розвинутою ринковою економікою переходять від функціонального методу до процесного [16].

Процесний метод орієнтований насамперед на бізнес-процеси, кінцевими цілями яких є виробництво товарів (або послуг), які мають цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Бізнес-процесний підхід в менеджменті передбачає таку організацію діяльності підприємства, в основу

якої покладено розмежування діяльності на окремі бізнес-процеси, а управлінської системи - на блоки управління. При цьому будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, що включає пов'язане безліч бізнес-процесів, що мають параметри входу і виходу, кінцеві цілі яких, замикаються на випуск продукції. Схематично цю систему можна розглядати як ланцюжок робіт (операцій, функцій), результатом якої є який-небудь продукт або послуга. В цей ланцюжок зазвичай входять функції, які виконуються структурними підрозділами різних рівнів організаційної структури підприємства.

Він заснований на системному підході до організації (підприємству), при якому в якості базових приймаються такі принципи, як: спрямованість на постійне поліпшення якості кінцевого продукту і задоволення клієнта; взаємна відповідальність за результати господарської діяльності всіх учасників управлінських ланок; ефективна система мотивації персоналу; зниження значущості і сили дії бюрократичного механізму.

Основними рисами процесного підходу є: широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям; скорочення кількості рівнів прийняття рішень; підвищена увага до якості продукції або послуг і роботи підприємства; формалізація технологій виконання бізнес-процесів з метою їх автоматизації.

Основу для їх класифікації складають три базові групи [17, 18, 19]:

- основні бізнес-процеси орієнтовані на виробництво продукції (або надання послуги), що представляє цінність для клієнта та забезпечує отримання доходу для підприємства;

- забезпечують бізнес-процеси - допоміжні процеси (що значно перевищують число основних), які є постачальниками всіх видів необхідних ресурсів, які призначені для виконання основних бізнес-процесів;

- бізнес-процеси розвитку і управління.

Значимість кожного з них виявляється на стадії системного опису процесів. Одночасно відбувається звільнення від зайвої, виконуваної за

звичкою діяльності. На підставі результатів цього етапу вибираються ключові процеси, що необхідно для створення інформаційної системи підприємства. Загальна модель процесної діяльності підприємства представлена на малюнку.

Загальна модель процесної діяльності підприємства наведено на рис. 1.1.

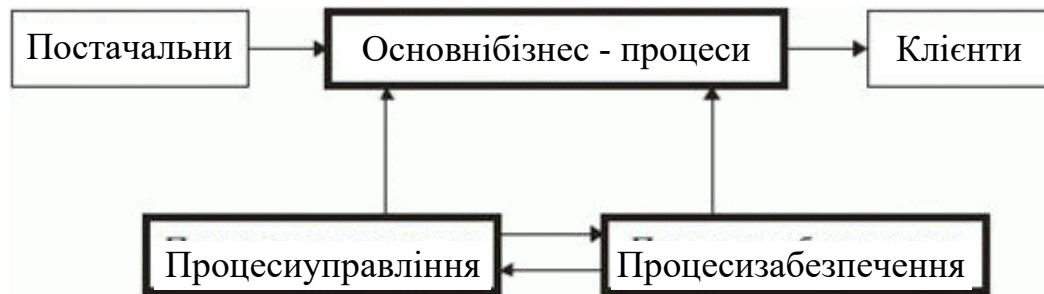


Рис. 1.1. Загальна модель процесного управління підприємством

У бізнес-процесному управлінні виділяються ключові елементи:

вищестоящий керівник - посадова особа, яка планує і несе відповідальність за результати здійснення мережі процесів або її частини, веде аналіз інформації про результати і приймає управлінські рішення для забезпечення максимальної ефективності діяльності;

власник процесу - посадова особа, наділена правами, що має зоною відповідальності і повноваженнями і має в своєму розпорядженні ресурси. Власник процесу отримує планові завдання і показники від вищестоящего керівника, регулярно звітує перед керівництвом про хід процесу, пропонує проекти проводячи коригувальні та запобіжні впливи в області процесного управління, в рамках своєї компетенції;

технологія процесу - порядок виконання різних видів діяльності по перетворенню входів в виходи;

система показників процесу - параметри продукту, вимірники його ефективності, задоволеності споживачів;

управління процесом – діяльність власника процесу, пов'язана з аналізом даних про хід його протікання і прийняттям управлінських рішень;

ресурси процесу - інформація і матеріальні ресурси, які власником процесу розподіляються при плануванні робіт і враховуються при розрахунку його ефективності (співвідношення витрат і результатів);

кордони процесу - встановлена зона відповідальності і компетенції власника процесу;

бізнес-функція - вид діяльності підприємства, якій властивий набір (склад) показників.

Важливою характеристикою є розмір процесу, який вимагає економічних обмежень, серед яких, наприклад, число центрів обліку витрат або джерела їх формування за різними напрямками діяльності підприємства. Кількість таких центрів і склад необхідних показників повинні бути невеликим, щоб не ускладнювати процедуру обліку та визначення результатів. Одночасно потрібно забезпечити всебічний моніторинг процесного управління.

Відповідно до призначення виділяють дві групи показників:

- 1) для оцінки ефективності процесу (показники витрати ресурсів на одиницю продукту або часу);
- 2) для задоволеності результатами процесу.

Управління бізнес-процесом полягає в тому, що його власник повинен зі встановленою періодичністю контролювати життя процесу і приймати управлінські рішення (особливо у випадках виникнення відхилень фактичних параметрів від необхідних). Власник процесу веде оперативне управління, активно втручаючись в його хід, змінюючи заплановане розподіл ресурсів. При цьому він змінює не тільки самі плани, а й терміни, а також вимоги до результатів процесу відповідно до зміною ситуації, що вимагає негайного втручання.

Замкнутий цикл управління відомий як цикл Демінга «планування - виконання - перевірка - управління (виправлення)» [20].

В ході життєдіяльності бізнес-системи виконання основних процесів забезпечує досягнення сукупності цілей.

Важливу процедуру цільового управління займає складання «деревацілей». Цей метод передбачає структурування цілей і визначення зв'язків між цілями і засобами їх досягнення[7].

У «деревацілей» кожна мета має вагу і кількісний або якісний критерій досяжності. Виходячи з цього, існує реальна можливість побудувати «дерево показників», тобто сформувати систему показників для оцінки ефективності виконання бізнес-процесів, застосування якої дозволяє власникам бізнес-процесів здійснювати їх контроль.

Перехід до процесного управління може здійснюватися двома способами: еволюційним - шляхом внесення змін в існуючу функціональну систему і шляхом реструктуризації промислового підприємства і реінжинірингу бізнес-процесів. Бізнес-інжиніринг передбачає сучасні технології управління, засновані на формалізованому, точному, повному і всебічному описі діяльності підприємства шляхом побудови базових інформаційних моделей у взаємодії з зовнішнім середовищем. При бізнес-інжинірингу підприємство розглядається як цільова відкрита соціально-економічна система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем як з більш широкою системою, яка визначає місію підприємства.

Саме на етапі розробки місії визначається призначення промислового підприємства по задоволенню соціально значущих потреб ринку. Перехід до процесного управління організацією може бути виконаний двома методами.

Перший метод («системний», або «повний») заснований на тому, що спочатку необхідно виділити, класифікувати й описати бізнес-процеси в рамках традиційної функціональної структури управління, а потім переходить до процесної структури управління [21].

Він базується на таких основних положеннях:

- виявлення і класифікація процесів, необхідних для системи менеджменту;

- визначення послідовності цих процесів і їх взаємозв'язків (формування мереж і бізнес-процесів в рамках існуючої організаційної структури);

- визначення критеріїв і методів, необхідних для забезпечення впевненості в тому, що не тільки самі виділені процеси, а й управління ними результативні;

- забезпечення ресурсами та інформацією, необхідними для підтримки виконання цих процесів і їх моніторингу;

- спостереження, вимірювання бізнес-процесів і їх аналіз;

- реалізація заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення бізнес-процесів.

Другий метод базується на виділенні в організації «наскрізних» бізнес-процесів. Прихильники концепції «наскрізних» процесів зазвичай визначають бізнес-процес як «цілеспрямовану послідовність операцій (робіт, процедур), що приводить до заданого кінцевого результату – виходу процесу» [21].

Згідно їх думку в організації може бути виділено стільки бізнес-процесів, скільки зможуть суб'єктивно обґрунтувати керівники і фахівці. Початок бізнес-процесу являє собою опис вхідних і вихідних документів, а також послідовності робіт, виконуваних без закріплення за підрозділами підприємства виконавців. Потім формалізовані «наскрізні» бізнес-процеси вписуються в нову організаційну структуру (частіше матричного типу), побудовану якої покладено процес до управління. На основі цього методу опис йде за наступним сценарієм:

- створюються моделі виходячи з фактичної ситуації;

- проводиться аналіз даних моделей;

- розробляються моделі поліпшеного типу;

- проводиться реорганізація реальної діяльності на основі

вдосконалених моделей;

- створюється нова організаційна структура на основі процесного підходу до управління.

У табл. 1.3 наводиться порівняння двох методів переходу до процесного управління організацією.

Порівняльна оцінка методів переходу до процесного управління

Базові характеристики	Системний (повний) метод опису бізнес - процесів	Метод опису «крізних» бізнес-процесів
Визначення бізнес - процесу	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворить входи у виходи. що представляють цінність для споживача	Цілеспрямована послідовність операцій (робіт, процедур), що приводить до заданого кінцевого результату - виходу процесу
Аналіз діяльності підприємства	Вся діяльність розглядається як мережа процесів. Прив'язка до реальної організаційної структури підприємства	Розгляд діяльності у вигляді ланцюжків послідовно виконуваних операцій
Методика управління процесом	Відповідає вимогам ISO 9001:2000	Єдина методика відсутня, використовуються різні методи
Взаємодія між структурними підрозділами	Визначено і регламентовано в рамках мережі процесів	Опис в рамках «крізних» процесів
Документування системи управління	Повне документування діяльності	Створення додаткової документації до що вже існує
Зміна організаційної структури	Відсутній. Організаційна структура зберігається в цілому до появи об'єктивних умов, необхідних для змін	Повна зміна (перехід на матричну або проектну структуру)

Проведений аналіз дозволяє нам стверджувати, що в будь-який діючої організації існування бізнес-процесів - об'єктивна реальність. Однак, щоб побудувати процесну структуру управління, бізнес-процеси потрібно виділити, класифікувати і формалізувати. Незважаючи на складність цієї процедури, такий підхід довів свою ефективність.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ ДнСЗ

Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський стрілочний завод» (АТ ДнСЗ) – національний лідер у галузі розробки, виробництва і постачання стрілочної продукції для «Укрзалізниці» (УЗ), одне з провідних підприємств серед виробників стрілочної продукції в країнах СНД.

Відповідно даних наведемо загальну характеристику АТ ДнСЗ [22].

Виробничий комплекс заводу складається із двох виробництв – сталеливарного і стрілочного, які забезпечують повний цикл виготовлення стрілочної продукції. Виробнича потужність підприємства – 10000 – 12000 приведених комплектів стрілочних переводів на рік, в залежності від складності конструкції, 7200 тн високомарганцевого і 7000 тн придатного вуглецевого литва на рік.

Завод виробляє елементи верхньої будови колії: стрілочні переводи (звичайні, симетричні, криволінійні, подвійні перехресні), глухі перетини різноманітних марок із рейок типу Р50, Р65, європейських рейок типів UIC 60 і 49Е1 для укладання в колію шириною 750 мм, 900 мм, 1435 мм, 1520 мм та 1524 мм, башмакоскидачі, зрівнювальні пристрої, замок рейковий розвідних пролітних споруд залізничних мостів, стрілочні переводи для трамвайних колій, а також ливарну продукцію з високомарганцевої і вуглецевої сталі.

особливостях цих виробів.

Виготовлення конкурентоспроможної стрілочної продукції для швидкісних магістралей на рівні європейських і світових стандартів вимагає систематичної та всебічної модернізації виробництва, заміни застарілого обладнання на сучасне, впровадження нових технологій. Починаючи з 2003 року, після приходу на підприємство нової команди менеджерів, щорічно, за

наявності фінансово-економічних можливостей, на модернізацію виробництва витрачається не менш як 30 млн. грн. власних коштів.

Якість вироблюваної продукції контролюється відділом технічного контролю і випробувальною лабораторією, акредитованою Національним

Агентством Акредитації України на відповідність ДСТУ ISO/IEC 17025:2006 «Загальні вимоги до компетенції випробувальних і калібрувальних лабораторій». Хімічний склад сталей на всіх стадіях плавки контролюється спектральним методом за допомогою приладу SPECTROLAB.

Продукція заводу сертифікована згідно з вимогами ТУ в системі сертифікації УкрСЕПРО і Технічного регламенту Митного Союзу ТР ТС 003/2011 «Про безпеку інфраструктури залізничного транспорту». У лютому 2015 року завод отримав сертифікат на відповідність вироблюваної стрілочної продукції європейським стандартам, виданий Інститутом колійництва, Варшава, Польща. Завод першим отримав цей сертифікат серед підприємств транспортного машинобудування країн СНД. Також готова продукція контролюється постійним представником АТ «Укрзалізниця».

На заводі впроваджена і діє Система управління якістю, підтверджена двома сертифікатами: на відповідність ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001:2008, IDT) у системі сертифікації УкрСЕПРО і на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 у системі TUV SUD. Згідно цим сертифікатам, на підприємстві створені контрольовані умови для вироблення продукції високої якості.

Продукція заводу реалізується на внутрішньому ринку України, в країнах СНД, успішно експлуатується залізничними компаніями Азербайджану, Білорусії, Боснії і Герцеговини, Естонії, Грузії, Казахстані, Латвії, Литви, Молдови, Іспанії, Туреччини, Туркменістану, Узбекистану та ін. країнами.

Досвід, отриманий конструкторами, інженерами, робітниками у процесі безпосередньої участі заводу у здійсненні Галузевої програми Державного підприємства УЗ із впровадження швидкісного руху

пасажирських потягів, оснащення виробництва сучасним високотехнологічним обладнанням і новітніми технологіями, стали вирішальними чинниками, які ефективно сприяли заводу у подоланні труднощів, спричинених кризовим періодом, зокрема, коли замовлення від УЗ на стрілочну продукцію практично припинилися і завод був змушений вишукувати нові маркетингові можливості.

Відповідно даних річної звітності АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» [23].

Динаміка техніко-економічних показників АТ «ДнСЗ» наведено у табл. 2.1 і рис. 2.1.

Аналіз показників свідчить, що підприємство найбільшого успіху досягло у 2018 році, коли дохід від реалізації продукції склав 1522401 тис.грн., прибуток від реалізації продукції – 637704 тис.грн, чистий прибуток – 441082 тис.грн. Але всі ці показники суттєво зменшилися у 2019 році.: дохід від реалізації продукції – на 36,6 %, прибуток від реалізації продукції – на 44,0 ,чистий прибуток – на 68,6 %.

Рентабельність продажів зменшилася з 41,0 % до 36,8 % , або на 12,2 %.

Вирішальною мірою цьому сприяли значне зменшення замовлення на заводську продукцію, які надійшли від АТ «Укрзалізниця» у 2019 році.

Цікаво, що витрати зменшилися тільки на 25,9 %. Це пояснюється збільшенням цін на матеріальні та паливо-енергетичні ресурси, а також витрат на збут (транспортні, технічне обслуговування, послуги, оплату праці).

Аналіз показників по праці свідчить, що чисельність персоналу має тенденцію зменшення: у 2019 р.по відношенню до 2018 р. - на 65 осіб. (7,8 %), але у 2018 р. контингент збільшився на 86 осіб (11,6 %). а продуктивність праці суттєво зменшилася: у 2019 р. по відношенню до 2018р. – на 33,3 %, Такі зміни продуктивності праці пояснюється за рахунок зниження обсягу доходів від реалізації продукції на 36.6 %.

На підприємстві відмічається зростання номінальної середньомісячної заробітної плати: у 2018 р. на 49,0 %, а у 2019 р. – на 4,5 % . Але з урахуванням індексів інфляції середньомісячна заробітна плата зростала тільки у 2018р. на 20,0 %, а у 2019 р., навпаки, середньомісячна заробітна

Таблиця 2.1

Динаміка техніко-економічних показників АТ ДнСЗ

Показники	2017	2018	Темп росту 2017/2018 р., %	2019	Темп росту 2018/2019 р., %
Дохід від реалізації продукції, тис.грн	1249585	1522401	121,8	969985	63,4
Всього витрат, тис.грн з них:	821250	1020901	138,5	756382	74,1
Собівартість реалізованої продукції (сировина, амортизація, оплата праці, послуги), тис.грн	736853	884697	120,1	613165	69,3
Прибуток від реалізації, тис.грн	512732	637704	124,4	356820	56,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	391121	441082	112,8	138463	31,4
Вартість чистих активів середньорічна, тис.грн	1128492	1363855	120,8	1534064	112,5
Вартість основних фондів, тис.грн	295539	365117	123,5	567316	155,4
Продуктивність праці, тис.грн./чол..	1684	1838	109,1	1271	67,7
Персонал всього, чол.	742	828	111,6	763	92,2
Річний фонд зарплати, тис.грн.	99893	166096	166,3	159879	96,3
Середньомісячна заробітна плата, грн.	11218	16716	149,0	17462	104,5
Індекс інфляції	113,7	109,8	96,6	104,1	94,8
Середньомісячна заробітна плата з урахуванням інфляції, грн.	14970	17967	120,0	17462	97,2
Коефіцієнт плинності кадрів	15,2	16,7	110,0	12,2	73,0
Коефіцієнт рентабельності активів	34,7	32,4	93,4	8,7	27,0
Рентабельність продажів, %	41,0	41,9	102,2	36,8	87,8
Фондовіддача, грн.	4,23	4,17	98,6	1,71	41,0
Фондомісткість, грн.	0,24	0,24	100,0	0,59	243,0
Фондоозброєність праці, тис.грн.	308,3	441,0	143,2	763,5	173,0

плата зменшилася на 2.8 %, що свідчить про зниження реальної заробітної плати персоналу підприємства.

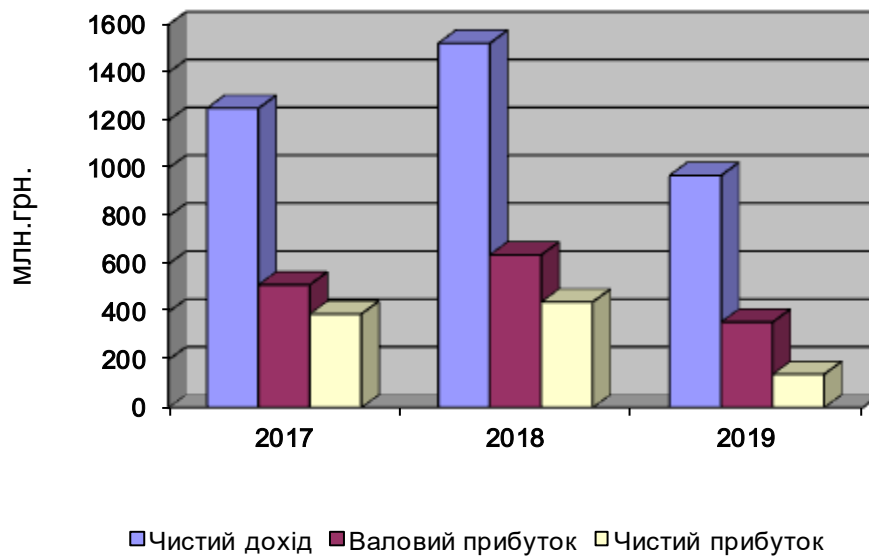


Рис 2.1. Діаграма динаміки фінансових показників АТ ДнСЗ

Проблемним питанням на підприємстві є рух персоналу. Так, найбільший коефіцієнт плинності кадрів був у 2018 році – 16,7 %, що на 10 % більше попереднього року, а у 2019 році цей показник зменшився на 27,% і склав 12,2 %. Це пов'язано з незадоволенням персоналу системою оплати і умовами праці.

Щодо показників використання основних виробничих засобів підприємства, слід підкреслити їх зниження. Так, фондоддача у 2019 році у порівнянні з 2017 роком зменшилася у 2,5 разів, а фондоозброєність праці зросла у 2,5 разів. Такі зміни відбуваються за рахунок зменшення обсягів реалізації продукції та суттєвим оновлення основних засобів.

Система корпоративного управління АТ ДнСЗ включає в себе взаємовідношення між Товариством та його акціонерами, а також їх представництвом у вигляді Наглядового ради та Правління Товариства. У сучасних умовах саме корпоративне управління стає основним інструментом,

призначеним забезпечувати баланс інтересів учасників у процесі реалізації основних цілей діяльності Товариства: сприяє ефективному використанню капіталу, підзвітності органів управління Товариства його акціонерам[24].

Органами управління Товариства є:

- 1) Загальні збори акціонерного Товариства;
- 2) Наглядова рада;
- 3) Правління;
- 4) Ревізійна комісія.

Загальні збори є вищим органом Товариства.

Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав Акціонерів, і в межах компетенції, визначеної Статутом та Законом України «Про акціонерні товариства» (далі - Законом), контролює та регулює діяльність Правління [25].

Метою діяльності Наглядової ради є представництво інтересів та захист прав акціонерів, забезпечення ефективності їхніх інвестицій, сприяння реалізації статутних завдань Товариства, розробка стратегії, спрямованої на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності Товариства, здійснення контролю за діяльністю Правління.

Компетенція Наглядової ради визначається Законом та Статутом. Питання виключної компетенції Наглядової ради визначаються Законом.

Статутом або за рішенням Загальних зборів на Наглядову раду може покладатися виконання інших функцій.

Наглядова рада звітує перед Загальними зборами про свою діяльність, загальний стан Товариства та вжиті нею заходи, спрямовані на досягнення мети Товариства.

Наглядова рада Товариства складається із 5 членів. До складу Наглядової ради входять голова, заступник голови та члени.

Виконавчим органом акціонерного Товариства є Правління Товариства, яке здійснює управління його поточною діяльністю[26].

Основними завданнями Правління є:

- 1) забезпечення ефективної діяльності Товариства у відповідності з пріоритетними напрямками його діяльності;

- 2) реалізація цілей, стратегії, політики та програм Товариства;
- 3) забезпечення виконання рішень Загальних зборів та Наглядової ради.

Правління складається з 7 членів. До складу Правління входять:

- голова Правління ПАТ «ДнСЗ» - генеральний директор заводу (далі - голова Правління);
- перший заступник голови Правління;
- заступник голови Правління;
- члени Правління.

Роботою Правління керує голова Правління АТ «ДнСЗ» – генеральний директор заводу (далі – голова Правління). Він організовує роботу Правління, скликає засідання, забезпечує ведення протоколів засідань і має право:

- визначати порядок денний засідань Правління та голосувати на них;
- розподіляти обов`язки між членами Правління;
- без довіреності представляти інтереси Товариства, вести переговори, укладати правочини від імені Товариства та вчиняти від його імені всі інші юридичні дії в межах компетенції, визначеної цим Статутом;
- підписувати мирові угоди;
- розпоряджатися коштами та майном Товариства в межах, визначених діючим законодавством і статутом Товариства;
- відкривати та закривати рахунки у банківських установах;
- підписувати та видавати довіреності від імені Товариства;
- наймати та звільняти працівників Товариства, вживати до них заходи заохочення та накладання дисциплінарного і матеріального стягнення;
- підписувати контракти (договори) на додаткові винагороди спеціалістам Товариства;
- затверджувати штатні розклади, оклади, тарифні ставки, систему оплати праці і положення про порядок оплати праці працівників Товариства;
- затверджувати показники, розміри та строки преміювання працівників і затверджувати положення про преміювання;
- затверджувати договірні ціни на продукцію і тарифи на послуги;

- приймати рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію підрозділів підприємства, необхідних для виконання статутної діяльності Товариства;
- визначати структуру підприємства;
- затверджувати внутрішні нормативні акти, що регулюють відношення між підрозділами Товариства;
- приймати рішення про відрядження, включно зарубіжні ділові поїздки;
- підписувати позовні заяви, відзиви на них, скарги по справах, які знаходяться в провадженні судів;
- підписувати від імені Правління Колективний договір, зміни та доповнення до нього;
- видавати накази і розпорядження, давати вказівки, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства;
- керувати поточними справами Товариства, здійснювати інші функції, які необхідні для забезпечення нормальної роботи Товариства.

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства Загальні збори в разі необхідності можуть обирати Резійну комісію. Рішення про обрання Ревізійної комісії або необрання Ревізійної комісії приймається Загальними зборами Товариства.

Діюча організаційна структура управління ПАТ ДнСЗ наведено на рис. 2.2.

Основні виробничі цехи АТ ДнСЗ: сталеливарний цех з наявністю виробництва високо марганцевого литва та виробництва вуглецевого литва, механо-заготівельний з ковальсько-пресовою ділянкою, механо - складальний. Допоміжні цехи та ділянки: автотранспортний цех, транспортний цех, ремонтно - будівельна ділянка, ремонтно - механічний цех з ділянкою нестандартного обладнання (ДНО), інструментальний цех,

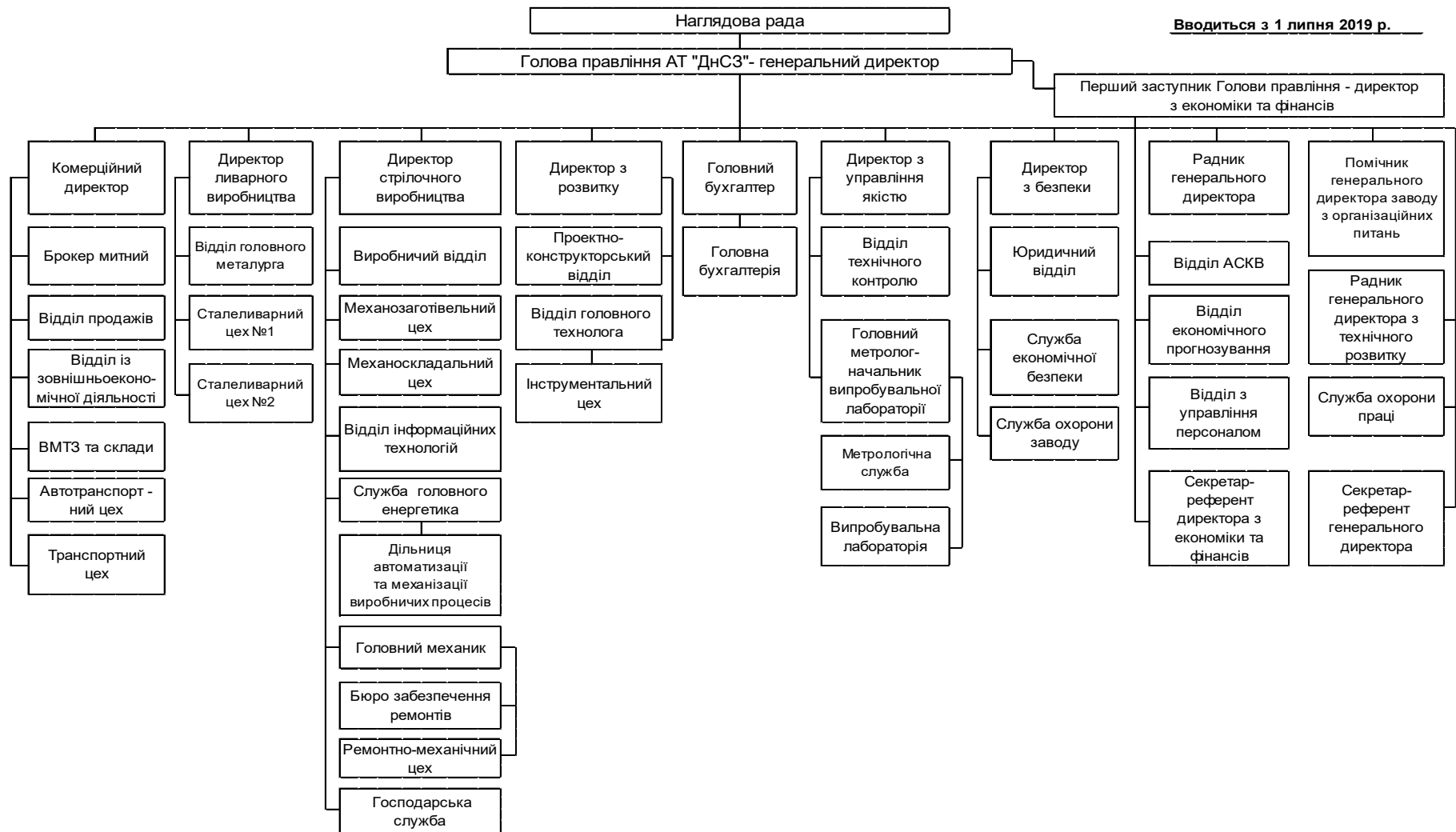


Рис. 2.2. Схема організаційної структури управління АТ ДнСЗ

енергосиловий цех, відділ промислової електроніки. Всі виробничі підрозділи є єдиним виробничим комплексом, головною метою якого є випуск основної продукції Товариства - стрілочної продукції (пристосування для залізничних і трамвайних колій, їх частин). Сталеливарний цех також виробляє сталевелитво для продажу за сторонніми замовленнями. Допоміжні цехи та ділянки обслуговують основні та допоміжні цехи , ділянки та управлінські підрозділи, а також виробляють деяку частину елементів основної продукції. Є позавиробнича сфера, яка включає їдальню та оздоровчий пункт. З 01.10.2016 року реорганізовано відділ промислової електроніки, шляхом передачі обсягу робіт в відділ головного механіка та механоскладальний цех. Змін в організаційній структурі в 2019 році не було.

Рішенням Наглядової ради від 01.12.2014р. створено Торговельне унітарне підприємство "МАГІСТРАЛЬ ДнСЗ", місцезнаходження Республіка Білорусь, 246014, м. Гомель, вул. Поліська, буд.127, каб.2-6. Статутний капітал складає 1097255000 білоруських рублів.

Відсоток часток АТ "ДнСЗ" - 100%. Основна ціль діяльності - отримання прибутку від господарчої діяльності. Предмет діяльності - виробництво продукції, надання послуг, здійснення всіх видів торгівлі будь-яких формах видів економічної діяльності, не заборонених законодавством Республіки Білорусь. Не є філією або представництвом.

Основні напрямки удосконалення діючої організаційної структури управління АТ ДнСЗ у магістерської дипломної роботі розглядаються у п. 3.1.

2.2. Аналіз прибутку та рентабельності підприємства

На підставі даних річної фінансової звітності визначимо показники, які характеризують фінансовий, майновий стан та рентабельність АТ ДнСЗ[23].

Відповідно даних табл.2.7 фінансовий результат до оподаткування: (прибуток) ПАТ ДнСЗ за 2019 р. склав 168788 тис грн. , за 2018 рік –540874 тис. грн. . Зменшення прибутку на 68,8 % обумовлено, перш за все,

зниженням обсягу реалізованої продукції та зростанням цін на реалізовану продукцію.

При вивченні динаміки показників прибутку їх порівнянність забезпечується шляхом перерахунку на індекс цін або інфляції. На цей індекс коригується прибуток за звітний рік. Так, індекс інфляції у 2019 році по відношенню до 2018 року склав 104,1%.

З даних табл.2.7 випливає, що за 2019 рік сума прибутку до оподаткування у звітному періоді по відношенню до 2018 р. зменшилася на 372086 тис. грн. або на 68,8%. У порівнянних цінах минулого року загальна сума валового прибутку склала 162140 тис.грн. (168788 / 1,041), що на 378734 тис.грн. (162140 - 540874), або на 70,0 % менше в порівнянні з минулим роком. Зменшення загальної суми прибутку призвело також до зниження прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Збільшення валового прибутку до оподаткування звітного періоду за рахунок зростання цін склало 6648 тис.грн. (168788 – 162140). Якби ціни не змінювалися, за умови незмінності інших факторів, то прибуток звітного періоду зменшився б не на 372086 тис. грн. , а на 378734 тис.грн., тобто на 6648 тис.грн. більше.

Валовий прибуток від реалізації продукції, послуг, виконаних робіт розраховується як різниця між сумою виручки від реалізації продукції в діючих цінах (без податку на додану вартість і акцизів) і величиною витрат на виробництво реалізованої продукції, робіт, послуг.

З даних табл.2.2 випливає, що за 2019 рік сума валового прибутку від реалізації звітного періоду по відношенню до 2018 р. зменшилася на 280884 тис. грн. або на 44,0 %. У порівнянних цінах минулого року загальна сума валового прибутку склала 342767 тис.грн. (356820 / 1,041), що на 284937 тис.грн. (342767 - 637704), або на 46,7% менше в порівнянні з минулим роком. Зменшення загальної суми прибутку призвело також до зниження прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Динаміка фінансових результатів АТ ДнСЗ

Стаття	2018	2019	Зміни, тис грн	Темп росту, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1522401	969985	-552416	63,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(884697)	(613165)	(- 271532)	(69,3)
Валовий: прибуток	637704	356820	- 280884	56,0
збиток	(--)	--	--	--
Інші операційні доходи	65663	28141	- 37522	42,8
Адміністративні витрати	(83120)	(76147)	(- 6973)	(91,6)
Витрати на збут	(28855)	(32477)	3622	(112,5)
Інші операційні витрати	(62035)	(92821)	(30876)	(149,7)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	529357	183516	- 345841	34,7
збиток	(--)	(--)	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	--	--	--	--
Інші фінансові доходи	8969	24570	15601	274,0
Інші доходи	8923	4903	- 4020	55,0
Фінансові витрати	(1961)	(40922)	(38961)	2086
Втрати від участі в капіталі	(--)	(--)	(--)	(--)
Інші витрати	(4414)	(3279)	(- 1135)	74,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	540874	168788	- 372086	31,2
збиток	(--)	(--)	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(99612)	(30325)	(- 69287)	(30,4)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткув ання	--	--		
Чистий фінансовий результат: прибуток	441262	138463	-302799	31,4
збиток	(--)	(--)	(--)	(--)

Збільшення валового прибутку від реалізації звітної періоду за рахунок зростання цін склало 14053 тис.грн. (356820 – 342767). Якби ціни не змінювалися, за умови незмінності інших факторів, то прибуток звітної періоду зменшився б не на 280884 тис. грн. , а на 294937 тис.грн., тобто на 14053 тис.грн. більше.

На загальну суму прибутку вплинули витрати від іншої операційної діяльності, які за звітний період склали 92821 тис. грн. (табл. 2.3). За рахунок доходів від іншої операційної діяльності в розмірі 28141 тис. грн. сальдо фінансових результатів склало (-64680) тис. грн. У порівнянних цінах 2018 року сума витрат від іншої операційної діяльності дорівнює 89165 тис. грн. (92821 / 1,041), доходів від іншої операційної діяльності - 27033 тис. грн. (28141 / 1,041), сальдо від іншої операційної діяльності (збитки) - 62132 тис. грн. (27033 - 89165). Зменшення цього показника в порівнянних цінах у 2019 р. по відношенню до 2018 р. склалось: 2548 тис. грн. (- 64680 - (- 62132)).

Суттєвий вплив на зниження загальної суми прибутку вплинули позареалізаційні витрати, які за звітний період склали 44201 тис. грн. (табл. 2.4) . За рахунок позареалізаційних доходів у розмірі 29473 тис. грн. сальдо позареалізаційних результатів склало - 14728 тис. грн. У порівнянних цінах 2018 року сума позареалізаційних витрат дорівнює 42460 тис. грн. (44201 / 1,041), позареалізаційних доходів - 28312 тис. грн. (29473 / 1,041), сальдо позареалізаційних результатів - 14148 тис. грн. (28312 - 42460).

Зменшення цього показника в порівнянних цінах у 2019 р. по відношенню до 2018 р. склалось: 580 тис. грн. (- 14728 - (- 14148)).

Таблиця 2.3

Розрахунок фінансового результату від іншої операційної діяльності

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення
Інші операційні доходи	65663	28141	- 37522
Інші операційні витрати	(62035)	(92821)	(30786)
Прибуток (збиток)	3628	(64680)	- 68308

Таблиця 2.4

Розрахунок фінансового результату від позареалізаційних операцій

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення
-----------	----------	----------	------------

Позаопераційні доходи	17922	29473	11551
Позаопераційні витрати	(6375)	(44201)	(37826)
Прибуток (збиток)	11547	(14728)	(26275)

Зміни в динаміці прибутку звітного періоду характеризуються даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка прибутку АТ ДнСЗ за 2018 - 19 рр.

Показник, прибуток (збиток)	2018 рік	2019 рік	Відхилення, тис. грн..
	Тис. грн.	Тис. грн.	
Валовий прибуток від реалізації	637704	356820	- 280884
Від іншої операційної діяльності	3628	-64680	- 68308
Від позареалізаційних операцій	11547	-14728	-26275
Разом, фінансовий результат до оподаткування	540874	168788	- 372086
Чистий фінансовий результат	441262	138463	-302799

Відповідно методики [27] проведемо факторний аналіз прибутку від реалізації продукції АТ ДнСЗ.

В основному прибуток від реалізації продукції залежить від 4-х чинників: обсягу реалізації продукції (V), її структури ($U_{д.в.}$), собівартості (C / c) і рівня середньореалізаційних цін (Π).

З метою зіставлення вартісних даних за різні періоди часу їх необхідно перевести з поточних цін в порівнянні (За базису на фактично реалізовану продукцію). Для цього вибирають індекси цін за відповідні проміжки часу. При виборі індексів цін можна орієнтуватися на:

- облікову ставку ЦБ України;

- дані державної статистики про рівень інфляції за галузями економіки або в цілому;
- індекси зміни цін на продукцію конкретного підприємства.

Проведемо оцінку впливу на прибуток основних факторів за 2019 рік відповідно даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вплив на прибуток основних факторів за 2019 рік

Показатели	На начало периода (по базису)	По базису на фактично реализовану продукцію	На кінець періода (фактичні дані)
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (В)	1522401	873860	969985
2. Собівартість реалізованої продукції, тыс. грн. (С.с)	884697	533187	613165
3. Прибуток від реалізації (П) (стр.1 - стр. 2))	637704	340673	356820

Прибуток від реалізації за аналізований період зменшився на тис.грн .:

$$П = 356820 - 637704 = - 280884 \text{ тис. грн.}$$

1. Якщо порівнювати суму прибутку на початок періоду і прибуток, розраховану виходячи з фактичного обсягу та асортименту, але при цінах і собівартості продукції на початок періоду, то різниця між ними показує наскільки відбулася зміна прибутку за рахунок обсягу та структури продукції звітного періоду:

$$П = 340673 - 637704 = - 297031 \text{ тис. грн.}$$

2. Для оцінки впливу тільки обсягу продажів необхідно прибуток на початок періоду помножити на відсоток зростання обсягу виробництва, який визначається відношенням виручки від реалізації, розрахованої виходячи з базисної ціни і фактичного обсягу реалізованої продукції, на виручку від реалізації на початок періоду:

Відсоток зростання обсягу виробництва:

$$873860 / 1522401 * 100 - 100 = 42,6\%$$

$$\Pi (V) = 637704 * 42,6 / 100 = - 271662 \text{ тис. грн.}$$

3. Визначимо вплив структурного фактора:

$$\Pi (\text{уд.в.}) = - 297031 - (- 271662) = -25369 \text{ тис. грн.}$$

4. Вплив зміни повної собівартості на суму прибутку встановлюється порівнянням витрат, отриманих при фактичному обсязі реалізації та собівартості одиниці продукції на початок періоду і повної фактичної собівартістю на кінець періоду:

$$\Pi (\text{сс.}) = 533187 - 613165 = -79978 \text{ тис. грн.}$$

5. Зміна суми прибутку за рахунок відпускних цін на продукцію визначається співставленням фактичної виручки від реалізації на кінець звітнього періоду з виручкою від реалізації, розрахованої при фактичних обсягах продажів і ціни на початок періоду:

$$\Pi (\text{ц.}) = 969985 - 873860 = 96125 \text{ тис. грн.}$$

Загальна зміна прибутку від даних факторів знаходиться як підсумовування отриманих результатів:

$$\Pi = - 271662 - 25369 - 79978 + 96125 = -280884 \text{ тис. руб.}$$

Аналогічний аналіз можна виконати, використовуючи спосіб ланцюгової підстановки, який наведено у табл. 2.7:

Розрахунок впливу факторів на зміну суми прибутку від реалізації продукції
способом ланцюгових підстановок за 2019 рік

Показник	Формула розрахунку	Сумма прибутку, тыс.грн.
на начало періода	$BP_0 - C/c_0$	637704
Усл. 1	$ПО * K_{роста}$	$637704 * 0,426 = 271662$
Усл. 2	$BP_{усл.} - C/c_{усл.}$	$873860 - 533187 = 340673$
Усл. 3	$BP_1 - C/c$	$969985 - 533187 = 436798$
на кінець періода	$BP_1 - C/c_1$	356820

Зміна суми прибутку за рахунок:

1) Обсягу реалізації продукції:

$$\Pi(V) = 271662 - 637704 = -366042 \text{ тис. грн.}$$

2) Структури товарної продукції:

$$\Pi(\text{уд.в.}) = 340673 - 271662 = 69011 \text{ тис. грн.}$$

3) Середніх цін реалізації:

$$\Pi(\text{ц}) = 436798 - 340673 = 96125 \text{ тис. грн.}$$

4) Собівартості реалізованої продукції:

$$\Pi(\text{С.С.}) = 356820 - 436798 = -79978 \text{ тис. грн.}$$

Загальна зміна прибутку від даних факторів знаходиться як підсумовування отриманих результатів:

$$\Pi = -366042 + 69011 + 96125 - 79978 = -280884 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, вирішальним фактором зменшення прибутку від реалізації у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. стало зниження обсягів реалізація продукції та зростання цін. Крім того, зниження прибутку стало також за рахунок збільшення собівартості та зміни структури товарної продукції.

Проведемо розрахунок основних показників, які характеризують фінансовий, майновий стан та рентабельність наАТ ДнСЗ, відповідно методики Данелюка М.О. [28]. Результати розрахунків наведено у табл. 2.13.

1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яку частку поточних боргів підприємство може погасити зараз наявними коштами .

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує можливість підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів (грошові кошти). Одержане значення коефіцієнта свідчить про те, що Товариство в разі необхідності може миттєво погасити усю свою короткострокову заборгованість. Відповідно даних табл. 2.8 – 2.10 цей показник значно вище позитивного значення (0,2-0,5) на протязі трьох років і складає у 2019 р. –8,22.

2) Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) показує яку частку поточних боргів підприємство може сплатити, якщо для цього використає всі оборотні активи.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує, якою мірою поточні зобов'язання можуть бути покриті поточними активами. Розраховане значення коефіцієнту говорить про те, що на кожну гривню своїх короткострокових зобов'язань Товариство має у 2019 р.- 24,78гривні поточних активів. Тобто, в разі необхідності Товариству розрахуватися одночасно з усім(табл.2.10), а короткостроковими боргами, воно може їх погасити за рахунок своїх оборотних засобів. Цей показник на протязі трьох років суттєво більше позитивного значення (1,0 – 2,0).

3) Коефіцієнт фінансової стійкості (або платоспроможності, або автономії) показує, в якій мірі підприємство не залежить від своїх кредиторів.

Коефіцієнт автономії характеризує незалежність фінансового стану Товариства від позикових коштів. Він показує частку власних засобів у загальній сумі джерел. Товариству майже не потрібно залучення позикових коштів для фінансування своєї діяльності. Відповідно даних табл. 2.8 – 2.10 коефіцієнт автономії на протязі трьох років складає від 0,89 до 0,91, що більше позитивного значення ($>0,5$).

4) Коефіцієнт структури капіталу (фінансування) показує співвідношення залучених і власних коштів.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених та власних коштів характеризує залежність Товариства від залучених коштів. Товариству майже не потрібно залучення позикових коштів для фінансування своєї діяльності у зв'язку з тим, що цей показник на протязі трьох років менше позитивного значення (0,5-1,0).

5) Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства.

Коефіцієнт ефективності використання активів дозволяє визначити ефективність використання активів Товариства, тобто він показує, скільки гривень прибутку заробила кожна гривня активів підприємства. Значення цього показника за три роки суттєво зменшилося: з 0,31 – до 0,08, свідчить про те, що на кінець року Товариство з однієї гривні активів одержувало 0,08 грн. прибутку.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників, які характеризують фінансовий, майновий стан та рентабельність АТ ДнСЗ на 31.12.2017 р.

№	Показник	Формула розрахунку	Орієнтовне позитивне значення	Значення показника
1	2	3	4	5

1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ф.1 (ряд.1160 + ряд. 1165)	0,25-0,5	3,46
		Ф. 1 ряд. 1695		
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Ф.1 ряд. 1195	1,0-2,0	8,67
		Ф.1 ряд. 1695		
3	Коефіцієнт фінансової стійкості (або платоспроможності, або автономії)	Ф.1 ряд. 1495	>0,5	0,89
		Ф.1 ряд. 1900		
4	Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	Ф.1 (ряд. 1595 + ряд. 1695)	0,5-1,0	0,12
		Ф.1 ряд. 1495		
5	Коефіцієнт рентабельності активів	Ф.2 ряд. 2350 або ряд.2355	>0	0,31
		Ф.1 ряд. 1300 (гр.3 + гр.4)/2		

Таблиця 2.9

Розрахунок показників, які характеризують фінансовий, майновий стан та рентабельність АТ ДнСЗ на 31.12.2018 р.

№	Показник	Формула розрахунку	Орієнтовне позитивне значення	Значення показника
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ф.1 (ряд.1160 + ряд. 1165)	0,25-0,5	3,28
		Ф. 1 ряд. 1695		
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Ф.1 ряд. 1195	1,0-2,0	11,70
		Ф.1 ряд. 1695		
3	Коефіцієнт фінансової стійкості (або платоспроможності, або автономії)	Ф.1 ряд. 1495	>0,5	0,91
		Ф.1 ряд. 1900		
4	Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	Ф.1 (ряд. 1595 + ряд. 1695)	0,5-1,0	0,10
		Ф.1 ряд. 1495		
5	Коефіцієнт рентабельності активів	Ф.2 ряд. 2350 або ряд.2355	>0	0,29
		Ф.1 ряд. 1300 (гр.3 + гр.4)/2		

Таблиця 2.10

Розрахунок показників, які характеризують фінансовий, майновий стан та рентабельність АТ ДнСЗ на 31.12.2019 р.

№	Показник	Формула розрахунку	Позитивне значення	Фактичний
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ф.1 (ряд.1160 + ряд. 1165)	0,25-0,5	8,22
		Ф. 1 ряд. 1695		
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Ф.1 ряд. 1195	1,0-2,0	24,78
		Ф.1 ряд. 1695		
3	Коефіцієнт фінансової стійкості (або платоспроможності, або автономії)	Ф.1 ряд. 1495	>0,5	0,91
		Ф.1 ряд. 1900		
4	Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	Ф.1 (ряд. 1595 + ряд. 1695)	0,5-1,0	0,10
		Ф.1 ряд. 1495		
5	Коефіцієнт рентабельності активів	Ф.2 ряд. 2350 або ряд.2355	>0	0,08
		Ф.1 ряд. 1300 (гр.3 + гр.4)/2		

Таблиця 2.11

Динаміка основних показників, які характеризують фінансовий, майновий стан та рентабельність АТ ДнСЗ

	Показник	На 31.12. 2017 р.	На 31.12. 2018 р.	Темп росту, %	На 31.12. 2019 р.	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,46	3,28	94,8	8,22	250,6
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	8,67	11,70	135,0	24,78	211,8
3	Коефіцієнт фінансової стійкості (або платоспроможності, або автономії)	0,89	0,91	102,2	0,91	100,0
4	Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,12	0,10	83,3	0,10	100,0
5	Коефіцієнт рентабельності активів	0,31	0,29	93,5	0,08	27,6

2.3. Аналіз втрат від браку продукції АТ ДнСЗ

Підвищення якості продукції підприємств повинно супроводжуватися зниженням витрат за рахунок зменшення втрат від дефектів продукції і порушень процесів виробництва.

Завдання щодо підвищення якості процесів можуть бути встановлені у вигляді показників: питома вага втрат від браку в собівартості продукції, рівень дефектності процесів, відсоток прийняття продукції з першого разу і інших. Зазначені показники доцільно розраховувати в залежності від рівня планових витрат на забезпечення якості процесів [29].

До показників, які оцінюватимуть результати роботи із забезпечення якості, слід відносити наступні: величину втрат від браку, зниження втрат від браку на одну грн. витрат на забезпечення якості продукції. Зазначені показники дають можливість зіставлення результатів і витрат на забезпечення заданого рівня якості, встановлювати і регулювати зазначене співвідношення шляхом порівняння його фактичної величини з плановою.

Розглянемо методичні підходи щодо визначення втрат від браку [30].

Показник величини втрат від браку на односторонню витрат на забезпечення якості процесів (К) розраховується за формулою (2.1):

$$K = Z_b \times 100 / V_{zyp} = Z_b \times 100 / (V_{pb} + V_{kv}), \quad (2.1)$$

де Z_b - втрати від браку у виробництві, тис. грн. ;

V_{zyp} – витрати на забезпечення якості продукції, тис.грн.;

V_{pb} – витрати на попередження браку, тис. грн.;

V_{kv} - витрати на контроль та випробування, тис. грн..

В основі визначення показника зниження втрат від браку на односторонню витрат на забезпечення якості (K_z) лежать нормативний і фактичний коефіцієнти, які визначаються за допомогою формули (2.2):

$$K_z = (1 - K_f / K_n) \times 100, (2.2)$$

де K_f , K_n - відповідно фактичний і нормативний коефіцієнти, що характеризують величину втрат браку на один карбованець витрат на забезпечення якості продукції.

Фактичний показник величини втрат від браку на одну гривню витрат (K_f) визначається за формулою (2.3):

$$K_f = Z_{bf} / V_{zpf}, \quad (2.3)$$

де Z_{bf} - фактичні втрати від виробничого браку, тис. грн.;

V_{zpf} - фактичні витрати на забезпечення якості продукції, тис.грн.;

Для розрахунку усередненої величини втрат від браку на одиницю витрат використовується значення середньої величини показника K_i за досліджуваний період. Шуканий показник розраховується за допомогою формули (2.4):

$$K_{сер} = \sum_{i=1}^n K_i / n, \quad (2.4)$$

де $K_{сер}$ - середньоарифметичне значення показника за досліджуваний період (3-5 років);

K_{ii} - значення показника K за i -й рік;

$i = 1, n$ - кількість років;

n - порядковий номер року.

Допустима величина показника (K_n) визначається як середньоарифметичне значення показників, менших $K_{сер}$. Розрахунок можна вести за формулою (2.5):

$$K_n = \sum_{i=1}^m K_{mi} / n_m, \quad (2.5)$$

де K_{mi} - значення показників K_i , менших показника $K_{сер}$;

n_m - кількість років, показник K_i яких менше показника $K_{сер}$;

$i = 1, n_m$ - порядковий номер року показника K_i , в якому менше $K_{сер}$.

Показник зниження втрат від браку на один карбованець витрат на забезпечення якості продукції використовується для мотивації працівників підприємства за поліпшення якості процесів і продукції дає можливість направити зусилля команд на зниження втрат від браку і раціональне використання ресурсів виробництва. Таким чином, викладена методика

аналізу витрат на забезпечення якості дозволяє також оцінити загальну ефективність виробництва і підвищити цінність всіх процесів за рахунок зниження втрат від браку. Запропонований підхід може бути використаний при складанні планів попереджуючих заходів і заходів щодо поліпшення якості процесів і підвищенню якості продукції. Також оцінка цінності процесів дозволяє обґрунтувати співвідношення ціни, витрат на забезпечення якості і економічних санкцій при невиконанні вимог споживача. Звідси впливає можливість економічного регулювання гарантійних зобов'язань за рахунок обліку у витратах витрат на їх виконання. Збільшення витрат, а отже і ціни, можна обґрунтувати як страховий внесок на випадок відмови продукції у споживача.

Проведемо аналіз основних показників щодо браку на АТ ДнСЗ за 2016 – 2019 роки.

За підсумками роботи за 2017р. сума браку по основних цехах склала 1 620 982 грн.

За 2016 року сума браку по основних цехах склала 1 147 149 грн.

Зростання суми браку за 2017 рік - 473 833 грн.

За 2017 року сума витрат по зовнішньому браку склала 318 000 грн.

За 2016 року сума витрат по зовнішньому браку - 322 159 грн.

Зниження суми витрат по зовнішньому браку за 2017 рік склала 4 158 грн.

За 2017 року сума браку з урахуванням витрат по зовнішньому браку склала 1 938 982 грн.

За 2016 року сума у з урахуванням витрат по зовнішньому браку–
1 469 308 грн.

Зростання суми браку з урахуванням зовнішнього браку за 2017 рік склав 469 674 грн.

Порівняльний аналіз по невідповідної продукції за 2017 і 2016 рр. наведено у табл. 2.12.

Порівняльний аналіз по невідповідній продукції по основних цехах за 2017 і 2016 рр.

Цех	Брак, % / т		Сума браку, грн		Відхилення	
	2017	2016	2017	2016	% / т	Грн.
СЛЦ 1	0,43 / 12,191	0,37 / 7,773	298 726	442 816	+0,06 / +4,418	- 144 090
СЛЦ 2	2,28 / 103,449	2,27 / 80,788	1 025 124	579 007	+0,1 / +22,661	+ 446 116
МЗЦ	0 / -	0,033 / -	0	36 754	- 0,033 / -	- 36 754
КПЦ	0,00026 / -	0 / -	291	0	+0,00026 / -	+ 291
МСЦ	0,057 / -	0,024 / -	296 840	88 570	+ 0,033 / -	+ 208 269
Всього по основним цехам	0,15 / -	0,16 / -	1 620 982	1 147 149	- 0,01 / -	+ 473 833
Зовнішній брак	0,030 / -	0,045 / -	318 000	322 159	- 0,015 / -	- 4 158
ВСЬГО			1 938 982	1 469 308		+ 469 674

СЛЦ 1 - сталеливарний цех;

МЗЦ - механозаготовительний цех;

КПЦ - Ковальсько-пресовий цех;

МСЦ - механозбиральний цех.

За підсумками роботи за 2017 р порівнянні з 2016 р кількість забракованої продукції збільшилася на 22,661 т.

Відсоток браку зріс на 0,1%.

Основні види браку за 2017 г. - засмічення (44,42% від загального браку), стиснена (26,91% від загального браку), подутість (13,55% від загального браку), усадочна раковина (10,88% від загального браку).

Основною причиною виникнення браку в СЛЦ 2 є недостатнє або нерівномірне ущільнення формувальної суміші в периферійних частинах ливарних форм у зв'язку з нестабільною роботою пресо-встряхиючого механізму формувального апарата. У зв'язку з цим в СЛЦ 2 запланована реконструкція сумішприготувальної ділянки.

До 10% виливків, що випускаються цехом, виправляються заваркою.

З огляду на причини утворення даних дефектів, ОГМет спільно з СЛЦ 2 розробив комплекс заходів, спрямованих на зниження рівня браку за вказаними дефектів: реконструкція сумішприготувальної ділянки.

2. Порівняльний аналіз по невідповідній продукції за 2018 та 2017 рр.

За підсумками роботи за 2018 р. сума браку по основних цехах склала 1 763 475,71 грн.

За 2017 року сума браку по основних цехах склала 1 620 982 грн.

Зростання суми браку за 2018 рік - 142 493 грн.

За 2018 року сума витрат по зовнішньому браку склала 497 114 грн.

За 2017 року сума витрат по зовнішньому браку - 318 000 грн.

Зростання суми витрат по зовнішньому браку за 2018 рік склало 179 114 грн.

За 2018 року сума браку з урахуванням витрат по зовнішньому браку склала 2 260 590 грн.

За 2017 року сума браку з урахуванням витрат по зовнішньому браку - 1 938 982 грн.

Зростання суми браку з урахуванням зовнішнього браку за 2018 рік склало 321 607 грн.

Порівняльний аналіз по невідповідній продукції за 2018 та 2017 рр. наведено у табл. 2.13

Таблиця 2.13

Порівняльний аналіз по невідповідній продукції по основних цехах за 2018. і 2017 рр.

Цех	Брак, % / т		Сума браку, грн		Відхилення	
	2018	2017	2018	2017	% / т	Грн.
СЛЦ 1	0,27 / 8,083	0,43 / 12,191	203 962	298 726	-0,16/ - 4,108	- 94 763
СЛЦ 2	2,42/117,204	2,28/103,449	1 312 350	1 025 124	+0,14/+13,75	+ 287 226
МЗЦ	-	0 / -		0	0 / -	0
КПЦ	-	0,00026 / -		291,83	-0,00026 / -	- 291
МСЦ	0,017 / -	0,057 / -	247 162	296 840	- 0,04 / -	- 49 678
Всього по основним	0,12 / -	0,15 / -	1 763 475	1 620 982	- 0,03 / -	+ 142 493

цехам						
Зовнішній брак	0,034 / -	0,030 / -	497 114	318 000	+ 0,004 / -	+ 179 114
ВСЬОГО			2 260 590	1 938 982		+321 607

За підсумками роботи за 2018 р порівнянні з 2017 р кількість забракованої продукції збільшилася на 13,755 т.

Відсоток браку зріс на 0,14%.

Основні види браку за 2018 г. - засмічення (44,42% від загального браку), стиснена (26,91% від загального браку), подутість (13,55% від загального браку), усадочна раковина (10,88% від загального браку).

Основною причиною виникнення шлюбу в СЛЦ2 є недостатнє або нерівномірне ущільнення формувальної суміші в периферійних частинах ливарних форм у зв'язку з нестабільною роботою пресо-встряхиваючого механізму формувального апарата. У зв'язку з цим в СЛЦ2 запланована реконструкція сумішприготувальної ділянки.

До 10% виливків, що випускаються цехом, виправляються заваркою.

З огляду на причини утворення даних дефектів, ОГМет спільно з СЛЦ2 розробив комплекс заходів, спрямованих на зниження рівня шлюбу за вказаними дефектів: реконструкція сумішприготувальної ділянки.

Порівняльний аналіз по невідповідній продукції за 2019 та 2018 рр.

За підсумками роботи у 2019 році сума браку по основних цехах склала 946 863грн.

У 2018 році сума браку по основних цехах склала 1 763 475 грн. грн.

Зниження суми браку за 2019 рік - 816 612 грн.

У 2019 році сума витрат по зовнішньому браку склала 123 755 грн.

У 2018 році сума витрат по зовнішньому браку склала 497 114 грн.

Зниження суми витрат по зовнішньому шлюбу у 2019 рік склало 373 358 грн.

У 2019 році сума браку з урахуванням витрат по зовнішньому браку склала 1 070 618 грн.

У 12 2018 році сума браку з урахуванням витрат по зовнішньому браку склала 2 260 590 грн.

Зниження суми браку з урахуванням зовнішнього браку у 2019 році склало 1 189 971 грн.

Порівняльний аналіз щодо невідповідної продукції за 2019 і 2018 рр. наведено у табл.2.14.

Таблиця 2.14

Порівняльний аналіз по невідповідній продукції по основних цехах за 2019 і 2018 рр.

Цех	Брак, % / т		Сума браку, грн		Відхилення	
	2019 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р.	% / т	Грн.
СЛЦ 1	0,3 / 5,607	0,27 / 8,083	148 002	203 962	+0,03 / - 2,476	- 55960
СЛЦ 2	2,24 / 58,915	2,42 / 117,204	656 422	1 312 350	-0,18 / - 58,289	- 655 928
МЗЦ	0 / -	-	0			
КПЦ	0 / -	-	0			
МСЦ	0,027 / -	0,017 / -	142 438	247 162	+ 0,01 / -	- 104 724
Всього по основним цехам	0,0962 / -	0,12 / -	946 863	1 763 475	- 0,0238 / -	- 816 612
Зовнішній брак	0,013 / -	0,034 / -	123 755	497 114	- 0,021	- 373 3583
ВСЬОГО	-		1 070 618	2 260 590		- 1 189 971

За підсумками роботи у 2019 р. порівняно з 2018 року кількість забракованої продукції зменшилася на 58,289 т.

Відсоток браку знизився на 0,18%.

Основні види браку за 2019 року - засмічення (52,1% від загального браку), стиснена (14,53% від загального браку), усадочна раковина (14,07% від загального браку), перекіс (8,21% від загального браку), подутість (6,47% від загального браку), різностінність (2,93% від загального браку), недолив (1,36% від загального браку), НЧР (0,2% від загального браку), газова раковина (0,13% від загального браку).

Основною причиною виникнення браку у СЛЦ 1 і 2 є недостатнє або нерівномірне ущільнення формувальної суміші в периферійних частинах ливарних форм у зв'язку з нестабільною роботою пресо-встряхиваючого механізму формувального апарата. У зв'язку з цим запланована реконструкція сумішприготувальної ділянки.

До 15% виливків, що випускаються цехом, виправляються заваркою.

З огляду на причини утворення даних дефектів ОГМет спільно з СЛЦ 2 розробив комплекс заходів, спрямованих на зниження рівня браку за вказаними дефектів: реконструкція сумішприготувальної ділянки.

Для виходу АТ ДнСЗ на європейські ринки, а також для можливості виготовлення магістральних стрілочних переводів для ділянок з високошвидкісним рухом, на початку 2017 року розроблена середньострокова програма модернізації стрілочного і ливарного виробництва, основними пунктами якої на підвищення якості продукції, були наступні.

1) Придбання робототехнологічного зварювального комплексу Yaskawa в механозаготовительний цех для зварювання підкладок зі стійкою і подушкою, що дозволить збільшити продуктивність вузлів, що виготовляються, і поліпшити якість зварного шва.

Проект закінчено у I кварталі 2017 роки; понесені витрати - 2 546 тис.грн.

2) Придбання нового стрижневого автомата в сталеливарний цех №2, що дозволило поліпшити якість виготовлення стрижнів і, як наслідок, поліпшити якість виготовлених деталей з вуглецевої сталі.

Проект закінчено у I кварталі 2019 роки; понесені витрати - 13 695 тис.грн.

3) Придбання багатоканального спектрометра в вимірювальну лабораторію, що дозволить проводити контроль якості продукції, що виготовляється згідно з європейськими нормами.

Проект закінчено у II кварталі 2019 роки; понесені витрати - 1 724 тис.грн.

2.4. Розробка SWOT - аналізу

Основна мета SWOT- аналізу - дослідження сильних і уразливих сторін підприємства. Має бути проведений аналіз потенційних загроз від чинників ззовні, пошук і визначення передбачуваних шляхів розвитку фірми. Крім того, аналіз допомагає встановити зв'язки між цими складовими

Розробка SWOT аналізу належить професорові Кеннету Ендрюсу. Саме він зайнявся додаванням в аналіз чинників і тих, що є усередині, до матриці і отримав в результаті наочну класифікацію визначень явищ, проектів або організацій для вибору основних чинників, що визначають рівень успіху. Якщо говорити про назву аналізу, слід зазначити, що абревіатуру SWOT можна віднести до найменувань, які часто висуваються американськими учителями по бізнесу для того, щоб початкуючі підприємці могли легше запам'ятовувати фундаментальні принципи [30].

М.Г. Сасенко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [31].

Цілі SWOT-аналізу Залишивши позаду ситуаційний аналіз, можна переходити до позначення завдань і цілей. Метою SWOT-аналізу називають рівень розвитку, до якого ви хотіли б дійти в процесі реалізації плану. Початок шляху до мети позначається в аналізі усвідомленням стану справ на

сьогоднішній день. Дати старт напрямку і позначити його шлях допомагає планування - теж свого роду аналіз. Воно і призводить до реалізації планів. Мета при аналізі повинна бути досяжною, конкретною і певною, щоб зусилля були сконцентровані на основному. Другорядні якості при аналізі не настільки важливі. Разом з тим, охоплення при аналізі повинен стосуватися достатньою областю для забезпечення простору, для розвитку. Крім цього, в аналізі потрібно вказувати ті особливі властивості, якими володіє ваш бізнес, на відміну від інших [30].

4 комбінації чинників SWOT- аналізу

1). Стратегією розвитку вважають комбінацію в SWOT- аналізі, де є сильні сторони і можливості.

2). Обмеженням стратегічного розвитку називають комбінацію, яку складають загрози і слабкі сторони.

3). Внутрішні перетворення теж повинні мати стратегію в аналізі. У ній можуть бути можливості і слабкі сторони.

4). Потенційні переваги і їх стратегія при аналізі - це сильні сторони і загрози, сполучені разом.

SWOT- аналіз використовується, щоб здійснювати стратегічне планування розвитку здібностей того або іншого підприємства або його частини. Проте не рідко застосування SWOT- аналізу знаходить критику, що дуже справедливо. Матриця SWOT містить наочне відображення чинників, що дозволяють формувати стратегії фірм, оскільки обов'язкова умова для розробки стратегій полягає в обліку сильних і слабких сторін компанії. Проводячи SWOT- аналіз, слід концентруватися на тому, щоб максимально використати можливості, залучати необхідні ресурси до розвитку, що повинне супроводжуватися виробленням плану, що дозволяє скорочувати загрози. В той же час, по матриці SWOT не можна виявити зведення про чотири групи чинників аналізу, проте це дозволяє наочно їх продемонструвати. Виявляючи сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, до роботи в процесі аналізу варто притягати і інші управлінські інструменти.

SWOT аналіз застосовний для: Аналізу чинників конкурентного оточення. В даний момент, якщо брати до уваги рамки технологій по стратегічному плануванню, SWOT аналіз розглядають в якості окремого етапу оцінки і розробки інформаційної структури.

До переваг SWOT- аналізу можна віднести[30]:

1) Можливість виявляти і структурувати сильні і слабкі сторони, потенційні можливості і загрози(для цього, в першу чергу, і потрібний SWOT- аналіз).

2) Ефективне використання і легкість проведення (SWOT- аналіз сам по собі вистачає простий).

3) Виявлення зв'язків при аналізі міжможливостями компанії і реальними проблемами (грамотний SWOT- аналіз дозволяє отримати інформацію).

4) Встановлення зв'язків в процесі аналізу між потужними і неміцними сторонами фірми(у цьому полягає, мабуть, одне з головних завдань SWOT- аналізу).

5) Відсутність необхідності у великих відомостях для розрахунків(для SWOT- аналізу потрібно узагальнені дані).

6) Визначення перспектив подальшої діяльності і розвитку компанії за допомогою аналізу (при внесенні в SWOT таблиці реальних показників з'являється можливість дізнатися про подальші перспективи підприємства).

7) Розрахунок при SWOT-аналізі потенційних варіантів для ефективної роботи підприємства (грамотний аналіз дозволяє отримати ясну картину дійсності).

8) Здатність SWOT-аналізу оцінювати показники рентабельності, проводити аналіз в порівнянні з конкурентними відомостями.

9) Можливості керівництва до розширення і зміцнення конкурентних переваг фірми (при правильному застосуванні аналізу і внесення в SWOT- таблиці коректних даних).

10) Створення умов для оцінки внутрішнього потенціалу і ресурсів підприємства (SWOT-аналізом сьогодні користуються багато компаній). 11) Виявлення можливих проблем, своєчасне їх запобігання (виявлення загроз при проведенні SWOT-аналізу - корисна процедура для будь-якого підприємства).

12) Здатність SWOT-аналізу забезпечити чітке бачення ситуації на ринку (аналіз дає можливість реально оцінити картину).

13) Можливість запобігти небезпеці при аналізі, вибрати кращий варіант.

14) Можливість при аналізі створити логічну і узгоджену схему, де реально сформулювати дані про взаємодію сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для компанії (SWOT-аналіз призначений, в тому числі, і для цих цілей).

SWOT-аналіз має і недоліки:

Відсутність в SWOT-аналізі тимчасової динаміки. Оскільки ринкова ситуація стрімко змінюється, реакція компанії на появу нових факторів повинна бути стрімкою, про що повинен попереджати аналіз.

SWOT-аналіз не завжди враховує тимчасові чинники. Відсутність в аналізі кількісних і оцінюють показників, внаслідок чого SWOT-аналіз, незважаючи на свою простоту, несе в собі мало інформації. Можна сказати, що SWOT-аналіз мало інформативний.

Наявність суб'єктивних показників в самому SWOT-аналізі.

Результати SWOT - аналізу діяльності ПАТ ДнСЗ наведено у табл. 2.15.

При розробці стратегії з використанням SWOT аналізу виникає необхідність кількісної оцінки факторів. При цьому виникають складнощі не тільки власне з кількісною оцінкою, але і з вибором параметрів оцінки. Для цієї мети на практиці пропонуються різні варіанти. Звісно ж, що доцільно використовувати для цієї мети параметри вже використовуються для подібної мети в Ризик менеджменті.

У Ризик менеджменті для спрощення порівняння різних ризиків представляють наслідки їх реалізації у вигляді одного числа. Для цієї мети використовується таке поняття як ранжування ризиків [32].

Таблиця 2.15

SWOT – аналіз діяльності ПАТ ДнСЗ

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони	Можливості
1. Досвід роботи більше 20 років. 2. Сприятливий імідж підприємства . 3. Широкий асортимент продукції. 4. Впроваджена «Система менеджменту якості продукції». 5. Висока компетенція команди. 6. Активна роль маркетингу	1. Стабільні замовники продукції - АТ «Укрзалізниця».. 2. Можливість виходу на нові сегменти ринку 3. Можливість використання резервів потужності підприємства. 4. Відсутність сильних конкурентів на внутрішньому ринку 5.. Розробка власних антикризових заходів.
Слабкі сторони	Загрози
1. Значний знос активної частки основних засобів. 2. Необхідність удосконалення організаційної структури управління. 3. Неефективна політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю. 4. Недостатньо використовуються зовнішні джерела фінансування. 5. Висока плинність кадрів	1. Нестабільна політична й економічна ситуація в державі, пандемія. 2. Висока вартість кредитних ресурсів 3. Зростання цін на матеріально-технічні та паливо-енергетичні ресурси. 4. Високі витрати на створення передових технологій. 5. Зростання конкуренції (на закордонних ринках).

Для кожного ризику визначається рейтинг ризику (RR - risk ranking). Визначення RR здійснюється шляхом перемноження сили (потужності) впливу та ймовірності ризику. З урахуванням використання процедури «зважування» рейтинг ризику являє собою деяку інтегровану оцінку :

$RR = \text{Зважена оцінка ступеня впливу ризику} \times \text{Імовірність ризику.}$

Ранжируємо виявлені фактори за ступенем їх важливості і оформляємо результати аналізу в таблиці .

Кількісна оцінка факторів SWOT- аналізу ПАТ ДнСЗ наведено у табл. 2.16.

Аналіз рейтингу факторів дозволяє визначити найважливіші показники:

- сильні сторони: найбільш важливими є -впроваджена «Система менеджменту якості продукції» ($O_6 - 1,0$); висока компетенція команди($O_6 - 1,0$);сприятливий імідж підприємства($O_6 - 0,6$);

- можливості: найбільш значущі - відсутність сильних конкурентів на внутрішньому ринку ($O_6 - 1,4$), можливість виходу на нові сегменти ринку ($O_6 - 1,2$), стабільні замовники продукції – АТ «Укрзалізниця» ($O_6 - 0,6$);

- слабкі сторони: значний знос активної частки основних засобів ($O_6 - 1,0$); висока плинність кадрів($O_6 - 1,0$), неефективна політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю ($O_6 - 0,60$);

- загрози: світова економічна криза через пандемію коронавірусу($O_6 - 1,20$); нестабільна політична й економічна ситуація в державі ($O_6 - 0,75$);зростання конкуренції (на закордонних ринках) ($O_6 - 0,75$).

За результатами кількісної експертної оцінки факторів SWOT- аналізу визначена зважена бальна оцінка: сильні сторони – 3,90; можливості – 3,5; слабкі сторони – 3,35; загрози – 3,1.

З урахуванням виявлених можливостей і загроз виділені основні взаємовпливаючі групи «Сильні / слабкі сторони - можливості» «Сильні / слабкі сторони - загрози» і складена відповідна матриця (табл.2.17).

Таблиця 2.16

SWOT зважена бальна оцінка

Сильні сторони	Значимість, (Z_n)	Оцінка (O_n)	Зважена оцінка в балах, ($Z_n \times O_n$)= O_6
-----------------------	--------------------------	---------------------	--

1. Багаторічний досвід роботи на ринку (більше 20 років).	0,10	4	0,40
2. Сприятливий імідж підприємства .	0,15	4	0,60
3. Широкий асортимент продукції.	0,15	3	0,45
4. Впроваджена «Система менеджменту якості продукції».	0,25	4	1,00
5. Висока компетенція команди.	0,20	5	1,00
6. Активна роль маркетингу.	0,15	3	0,45
Сумарна оцінка			3,9
Слабкі сторони			
1. Значний знос активної частки основних засобів.	0,25	4	1,00
2. Необхідність удосконалення організаційної структури управління.	0,15	2	0,30
3. Неefективна політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю.	0,20	3	0,60
4. Недостатньо використовуються зовнішні джерела фінансування.	0,15	3	0,45
5. Висока плінність кадрів.	0,25	4	1,0
Сумарна оцінка			3,35
Можливості			
1. Стабільні замовники продукції – АТ «Укрзалізниця».	0,20	3	0,60
2. Можливість виходу на нові сегменти ринку	0,30	4	1,20
3. Можливість використання резервів потужності підприємства.	0,10	2	0,20
4. Відсутність сильних конкурентів на внутрішньому ринку	0,35	5	1,40
5. Розробка власних антикризових заходів.	0,05	2	0,10
Сумарна оцінка			3,50
Загрози			
1. Світова економічна криза через пандемію коронавірусу	0,30	4	1,20
2. Висока вартість кредитних ресурсів	0,25	3	0,75
3. Зростання цін на матеріально-технічні та паливо-енергетичні ресурси.	0,10	2	0,20
4. Високі витрати на створення передових технологій.	0,10	2	0,20
5. Зростання конкуренції (на закордонних ринках).	0,25	3	0,75
Сумарна оцінка			3,10

Ця фаза дозволяє зробити стратегічні висновки з зробленого аналізу, структурувати проблеми і завдання, які стоять перед підприємством і знайти шляхи їх вирішення з урахуванням наявних і передбачуваних ресурсів. Саме ця фаза SWOT-аналізу визначає стратегічні цілі розвитку компанії[31].

Сильні сторони + можливості. Досвід роботи більше 20 років, сприятливий іміджу підприємства та широкий асортимент продукції дають можливість виходу на нові сегменти ринку АТ ДнСЗ, використовувати резервів потужності підприємства.

Висока компетенція команди дає змогу розробляти власні антикризові заходи. Активна роль маркетингу на підприємстві сприяє зменшенню сильних конкурентів на внутрішньому ринку.

Сильні сторони + загрози. Багаторічний досвід роботи на ринку, сприятливий імідж забезпечують підприємству впевнені стійкі позиції у порівнянні з конкурентами.

Подальший розвиток системи менеджменту якості продукції, активна роль маркетингу на підприємстві сприяють зменшувати зростання конкуренції (на закордонних ринках)

Висока компетенція команди дозволить застосовувати антикризові методи управління підприємством за рахунок гнучкої цінової політики.

Слабкі сторони + можливості. Можливість використання резервів потужності підприємства потребує модернізації обладнання, впровадження нових технологій, зниження плинності кадрів.

Для виходу на нові сегменти ринку необхідно удосконалювати управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю, використовувати зовнішні джерела фінансування.

Слабкі сторони + загрози. В умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в державі, пандемії коронавірусу підприємству необхідно сфокусуватися на підвищенні ефективності управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю, залученні зовнішніх джерел фінансування, зменшенні плинності кадрів.

Значний знос активної частки основних засобів не може виступати гарантом кредиту. Зростання цін на матеріально-технічні та паливо-енергетичні ресурси, високі витрати на створення передових технологій обмежують підприємство у їх закупівлі.

**Комплексна оцінка можливостей і загроз з урахуванням
сильних і слабких сторін АТ ДнСЗ**

Можливості і з загрози	Можливості 1. Стабільні замовники продукції - АТ «Укрзалізниця».. 2. Можливість виходу на нові сегменти ринку 3 Можливість використання резервів потужності підприємства. 4. Відсутність сильних конкурентів на внутрішньому ринку 5.. Розробка власних антикризових заходів.	Загрози 1. Нестабільна політична й економічна ситуація в державі, пандемія. 2.Висока вартість кредитних ресурсів 3. Зростання цін на матеріально-технічні та паливо-енергетичні ресурси. 4. Високі витрати на створення передових технологій. 5. Зростання конкуренції (на закордонних ринках).
Сильні сторони 1. Досвід роботи більше 20 років. 2.Сприятливий імідж підприємства . 3.Широкий асортимент продукції. 4.Впроваджена «Система менеджменту якості продукції». 5.Висока компетенція команди. 6.Активна роль маркетингу.	СИ1 – М1; СИ2 - М1; СИ3 – М3; СИ4- -М2; СИ5 - М5; СИ6 – М4.	СИ1 – ЗА5; СИ2 – ЗА5; СИ4 – ЗА2; СИ6 – ЗА5.
Слабкі сторони 1.Значний знос активної частки основних засобів. 2.Необхідність удосконалення організаційної структури управління. 3 Неефективна політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю. 4.Недостатньо використовуються зовнішні джерела фінансування. 5. Висока плінність кадрів	СЛ1 - М3; СЛ2 - М2; СЛ3 – М2; СЛ4 – М2; СЛ5 –М5.	СЛ1 – ЗА2; СЛ2 – ЗА1; СЛ3 – ЗА2; СЛ4 – ЗА2; СЛ5 – ЗА5.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ ДНСЗ

3.1. Удосконалення організаційної структури управління АТ ДнСЗ

Організаційна структура - це склад та сумісність взаємопов'язаних зв'язків в управлінні, які включають в себе управлінські та виробничі підрозділи. В практичній діяльності організаційна структура розглядається як сукупність зв'язків (органів, підрозділів, виконавців), що знаходяться в взаємозв'язках і спільності, наділених певними правами, відповідальністю та виконанням певних функцій управління.

Методологічні підходи до проектування (вдосконалення) організаційних структур управління умовно об'єднуються в чотири групи: метод аналогій, експертний метод, структурування цілей та метод організаційного моделювання[33].

Метод аналогів передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях.

Експертний метод базується на вивченні рекомендацій та пропозицій досвідчених менеджерів-практиків.

Метод структуризації цілей передбачає розробку системи цілей організації та її подальшого узгодження з розроблюваною структурою.

Метод організаційного моделювання дозволяє наочно представити цілі проходження команд та формальну залежність між суб'єктами управління та посадовими особами, побачити дублюючі управлінські звеня.

В залежності від способів здійснення та види зв'язків виділяють наступні типи організаційних структур управління підприємствами: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні (штабні), дивізійні, проектні, матричні.

Схема організаційної структури управління АТ ДнСЗ наведено на рис.2.1.

Аналізуючи організаційну структуру АТ ДнСЗ можна сказати, що вона належить до лінійно-функціональному типу.

Це вид організаційної структури системи управління, представляє собою об'єднання лінійного та функціонального управління, спрямоване на оптимізацію лінійного керівництва з точки зору підвищення рівня компетентності прийнятих рішень. При лінійно-функціональному управлінні лінійні зв'язки приймають рішення, а функціональні підрозділи інформують, допомагають лінійному керівнику розробляти та приймати конкретні рішення.

Лінійне управління використовується при вирішенні повторюваних щодо стабільних завдань, що вимагають від керівника компетенції та вміння концентрувати в свої руки всі функції управління.

Функціональне керування ґрунтується на розділі управлінської праці в рамках управління пристроєм при збереженні розпорядчих функцій керівника. Лінійно-функціональне керування передбачає реалізацію рішення функціонального керівника тільки через вищу лінійну керівництво [34].

Достоїнства даної структури управління:

- висока компетентність функціональних керівників;
- зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях;
- поліпшення координації в функціональних областях;
- висока ефективність при невеликому різноманітті продуктів і ринків;
- максимальна адаптація до диверсифікації виробництва;
- формалізація та стандартизація процесів;
- високий рівень використання потужностей.

Недоліки лінійно-функціонального управління:

- значна зацікавленість у результатах діяльності "своїх" підрозділів;
- відповідальність за загальні результати лише на вищому рівні;
- проблеми між функціональною координацією;

- значна централізація;
- збільшення часу прийняття рішень при необхідності узгодження;
- реакція на зміни ринку надзвичайно занедбана;
- обмежені масштаби підприємництва та інновацій.

Основою виробничої структури є 2-х ступінчата система управління: начальник цеху - майстер.

Для ліквідації недоліків лінійно-функціональної структури необхідно використовувати всі можливості більш тісної зв'язку структурних підрозділів, координація їх взаємодії, прискорення обміну інформацією, прийняття управлінських рішень, при необхідності - задіяти у виконанні певної функції відділення різних функціональних підрозділів, розділити між ними етапи виконання будь-яких завдань, які потребують їх взаємодії.

Хотя розглянуте підприємство є стабільним у своєму розвитку, необхідно все-таки внести деякі зміни, які могли б покращити його роботу.

У цілях поліпшення результатів діяльності підприємства в існуючих економічних умовах рекомендується здійснити наступні зміни в організаційній структурі управління АТ ДнСЗ, які наведено на рис. 3.1.

- 1) Відділ продажів реорганізувати в відділ збуту та маркетингу.
- 2) Створити сектор внутрішнього аудиту і підпорядкувати його директору з економіки та фінансів.

На сьогоднішній день існує незліченна кількість форм, що можуть приймати відділи маркетингу, їхня організація може здійснюватися за виконуваними функціями, географічними регіонами, товарами, марками, споживачами.

Найпоширенішою формою організації маркетингової діяльності є функціональна організація, при якій діяльність фахівців у підрозділах маркетингу організовано виходячи з його функцій [34].

Функціональна організація маркетингу є найбільш простою, однак її ефективність знижується в міру зростання номенклатури продуктів, що випускаються, і розширення числа ринків збуту. Це обумовлено в першу чергу

тим, що у функціональній організації немає посадової особи (крім самого керівника підрозділів маркетингу, якому, крім маркетингових проблем, приходится вирішувати також багато інших питань), яка відповідає за маркетинг окремих продуктів у цілому чи за маркетингову діяльність на певних ринках.

Пропоновані зміни в організаційній структурі підприємства спрямовані на вдосконалення системи управління, впорядкування відносин між підрозділами, чітке розмежування функцій між ними, по можливості - оптимізації управлінського апарату.

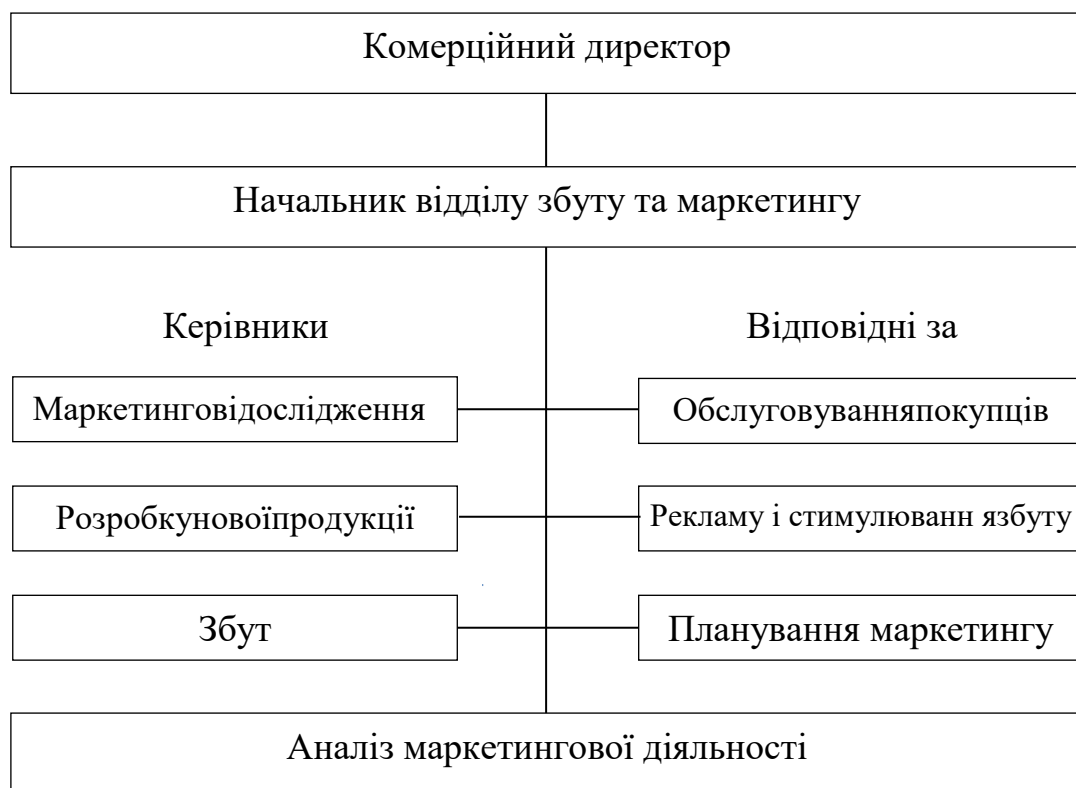


Рис. 3.1. Функціональна оргструктура управління відділом збуту та маркетингу АТ ДнСЗ

Комерційний директор заводу здійснює розробку стратегії і тактики маркетингової діяльності заводу, координацію роботи всіх внутрішньозаводських підрозділів щодо забезпечення ефективної збутової діяльності для підтримки стабільного фінансового стану заводу. Йому підпорядковані відділ збуту та маркетингу, відділ із

зовнішньоекономічної діяльності, відділ комплектації та матеріально-технічного забезпечення, автотранспортний цех, а також транспортний цех.

Відділ зовнішньої комплектації та відділ матеріально-технічного постачання, відповідає за своєчасне і безперебійне забезпечення заводу матеріалами та комплектуючими виробами для виконання плану виробництва продукції, ремонтно-експлуатаційних та інших потреб; контролює організацію роботи складського господарства відділу матеріально-технічного забезпечення; забезпечує організацію планування постачання заводу матеріалами та комплектуючими виробами; контролює своєчасність укладення договорів на поставку матеріалів і виробів з міжзаводської кооперації; виконує інші функції.

Важливим напрямком маркетингової стратегії є завоювання нових сегментів ринку (біля 15 країн світу), про що свідчать наведені дані у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Географічні збутові сегменти АТ ДнСЗ

№ з/п	Країна	2018 рік	2019 рік	Темп росту, %
1	Україна	1 030 293	510 972	49,6
2	Росія	58 266	107 234	184,5
3	Білорусія	165 661	184 937	111,4
4	Туреччина	17 115	9 442	55,0
5	Іспанія	14 873	2 700	18,2
6	Азербайджан	0	9 017	-
7	Узбекистан	12 964	85 216	653,0
8	Грузія	5 724	4 208	73,7
9	Іран	20 736	0	-
10	Латвія	27 833	2 034	7,2
11	Естонія	2 801	16 062	571,0
12	Литва	1 655	16 413	994,0
13	Туркменістан	9 360	18 341	194,7
14	Німеччина	296	2 691	897,0
15	Казахстан	154 824	0	-
16	Інший експорт	0	718	-
17	Всього доходів	1 522 401	969 985	63,7

До конкурентних переваг ПАТ ДнСЗ можна віднести становище при реалізації продукції на внутрішньому українському ринку. Виробники, розташовані в інших державах, обмежені в поставках продукції українським залізницям високим рівнем мит, введених в 2002 році терміном на 5 років і продовжених в липні 2007 р Міжвідомчою комісією з міжнародної торгівлі України. Однак, сукупні виробничі потужності цього заводу значно перевищують потреби внутрішнього ринку України в стрілочній продукції, в зв'язку з чим в останні роки спостерігаються спроби виходу АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» на російський ринок і ринки інших держав.

Одним з варіантів маркетингової стратегії, яку можливо реалізувати АТ ДнСЗ в умовах, що склалися, є орієнтація на специфічні сегменти ринку стрілочної продукції підприємств Криму, реалізація якої в Україні ускладнена. Зокрема, ТОВ «Завод транспортного устаткування» і ТОВ «Керченський стрілочний завод» спеціалізуються на випуску стрілочних переводів та комплектуючих для промислових підприємств (металургійних, гірничодобувних і гірничо-збагачувальних виробництв), а також стрілочних переводів для трамвайних шляхів і для шляхів вузької колії. Раніше зазначалося, що споживачі, складові цей сегмент ринку, зацікавлені, перш за все, в низькій ціні продукції. Невеликі заводи з порівняно низьким рівнем постійних витрат здатні пропонувати більш привабливі ціни, ніж великі виробники, мають на даному сегменті конкурентну перевагу.

Таким чином, ринок стрілочної продукції на території СНД можна охарактеризувати як олігополістичний. Поява на ринку нових учасників вкрай утруднено через складнощі технологічного процесу виробництва, необхідність значних інвестицій для організації виробництва і обмеженого внутрішнього попиту.

Основними факторами ризику, що впливають на стабільність показників діяльності є:

- монопольна цінова політика основного споживача стрілочної продукції – АТ «Українська залізниця»;

- цінова політика конкурентів, яка стримує ріст цін реалізації для кінцевих споживачів продукції АТ ДнСЗ.

Однією з тенденцій розвитку аудиту, у тому числі і внутрішнього аудиту, є розширення його цілей і завдань і перетворення з просто контрольного органу, в орган, метою діяльності якого є встановлення стратегічних можливостей розвитку підприємства, проведення стратегічного аналізу і визначення перспектив розвитку [35, 36].

Тому функції внутрішнього аудиту можна розділити на дві групи: стратегічні і поточні.

До стратегічних функцій внутрішнього аудиту відносяться:

- моніторинг зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- участь в розробці стратегії розвитку підприємства;
- створення системи оцінки ризиків, управління ризиками;
- оцінка інвестиційних та інших проектів.

До поточних функцій можна віднести:

- вивчення систем бухгалтерського обліку;
- оцінка та моніторинг адекватності систем бухгалтерського обліку;
- оцінка ефективності систем бухгалтерського обліку;
- облік, фінансовий аналіз і контроль;
- моніторинг системи внутрішнього контролю;
- контроль за дотриманням законодавства;
- оцінка ступеня надійності інформації, що надається системі управління;
- консультації по бухгалтерським, податковим, правових питань;
- участь в автоматизації обліку (бухгалтерського, управлінського, податкового);
- контроль за виконанням планових показників.

До поточних функцій внутрішнього аудиту, відносяться відповідно до Міжнародних стандартів аудиту (МСА 610) наступні[37]:

- вивчення фінансової та операційної інформації: на внутрішніх аудиторів може бути покладена відповідальність за огляд інструментів, які використовуються для виявлення, вимірювання, класифікації та відображення фінансової та операційної інформації, а також за детальне вивчення окремих статей, включаючи тестування операцій, залишків і виконуваних процесів;

- огляд операційної діяльності: огляд економічності, ефективності та результативності операційної діяльності, включаючи нефінансові аспекти діяльності організації;

- огляд дотримання законодавства;

- корпоративне управління; внутрішні аудитори можуть брати участь в процесі корпоративного управління, сприяючи досягненню цілей в області корпоративної етики та цінностей, управління результатами діяльності та підзвітності, доведення інформації про ризики і контролюх до відома відповідних функцій в організації, а також ефективної взаємодії між особами, наділеними керівними повноваженнями, зовнішніми і внутрішніми аудиторами і керівництвом.

З метою організації ефективної роботи сектора внутрішнього аудиту АТ ДнСЗ рекомендується чисельність персоналу 3 аудитора.

Розрахунки необхідних інвестицій та експлуатаційних витрат сектора внутрішнього аудиту наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок інвестицій для сектора внутрішнього аудиту АТ ДнСЗ

Найменування оргтехніки та офісної меблі	Марка	Кількість	Вартість, грн..
1	2	3	4
Оргтехніка:			
Персональний комп'ютер	Canon imageRUNNER 1435I	3	27000
Монітор	ASUS VC279H	3	20610

Принтер лазерний	HP Color LI Pro M254 dw	3	22257
Копер	CanonimageRUNNER 1435I	1	15824
Ноутбук	HP 250 G6 (2LB86ES) Dark Ash	1	12555
Усього оргтехніки		11	98246
Офісні меблі:			
Стіл		3	15840
Шафа файлова		3	9858
Шафа гардеропна		1	3060
Усього офісної меблі		7	28758
Усього інвестицій			127004

Таблиця 3.3

Калькуляція експлуатаційних витрат сектора внутрішнього аудиту

АТ ДНСЗ

Найменування елементів витрат	Формула розрахунку	Розрахунок витрат
1	2	3
Фонд оплати праці	$ФОП = Z_{cp} \cdot Ч$ 12, де, Z_{cp} – середньомісячна заробітна плата грн.; $Ч$ – чисельність персоналу.	$ФОП = 11000 \times 3 \times 12 = 396\ 000$ грн.
Відрахування на соціальні потреби	$ВСП = ФОП \times 0,22$	$ВСП = 396000 \times 0,22 = 87120$ грн.
Амортизаційні відрахування приміщення - 25 м ²	$АП = ВП / T_e$, де, $ВП$ – вартість приміщення, грн.; T_e – термін експлуатації, рік.	$АП = 1040760 / 40 = 26\ 020$ грн.
Амортизаційні відрахування на оргтехніку та офісні меблі	$АОМ = ВМ / T_o + ВМ / T_m$	$АОМ = 98246 / 5 + 28758 / 10 = 22526$ грн.
Комунальні послуги	$КП = Ц_m \times S \times 12$, де, $Ц_m$ – питомі комунальні витрати на м ² , грн.; S = площа приміщення, м ² .	$КП = 74 \times 25 \times 12 = 22200$ грн.

Загально виробничі витрати	$ZBV = \text{ФОП} \times 0,6$	$ZBV = 396000 \times 0,6 = 237600$
Інші витрати	$IB = (\text{ФОП} + \text{ВСП} + \text{АП} + \text{АОМ} + \text{КП} + ZBV)$	$IB = 791466 \times 0,10 = 79147 \text{ грн.}$
Усього витрат		870613 грн.

У пункті 3.2 даної магістерської дипломної роботи розроблені шляхи підвищення ефективності управління дебіторською і кредиторською заборгованістю ПАТ ДнСЗ, які є результатом діяльності створеного сектору внутрішнього аудиту на підприємстві. При цьому економічний ефект від прискорення оборотності дебіторської заборгованості у 2019 році складе 20600 тис. грн.

На основі наведених результатів можна оцінити ефективність створення сектору внутрішнього аудиту. Для цього розраховується коефіцієнт ефективності організаційної структури управління (K_e) за формулою:

$$K_e = P_o / V_y, \quad (3.1)$$

де, P_o -кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління, тис. грн.;

V_y - витрати на управління, тис. грн..

Відповідно даних табл. 3.2 і 3.3. коефіцієнт ефективності організаційної структури управління складає:

$$K_e = P_o / V_y = 20600 / 870,61 = 23,0 \text{ грн.}$$

Таким чином, на 1 грн. управлінських витрат припадає 23 грн. економічного ефекту, що свідчить про ефективність шляхів удосконалення організаційної структури управління АТ ДнСЗ.

3.2.Підвищення ефективності управління дебіторською і кредиторською заборгованістю

Оборотність дебіторської заборгованості вимірює швидкість погашення, наскільки швидко організація отримує оплату за продані товари (роботи, послуги) від своїх покупців.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за період (рік) організація отримала від покупців оплату в розмірі середнього залишку неоплаченої заборгованості. Показник вимірює ефективність роботи з покупцями в частині стягнення дебіторської заборгованості, а також відображає політику організації по відношенню до продажів в кредит.

Оборотність дебіторської заборгованості (коефіцієнт) раховується за формулою[38]:

$$КО_{дз} = ВР / ДЗ_{ср} , \quad (3.2)$$

де, $КО_{дз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

$ВР$ - виручка за рік, тис. грн.;

$ДЗ_{ср}$ – середній залишок дебіторської заборгованості за рік, тис. грн..

Середній залишок дебіторської заборгованості розраховується як сума дебіторської заборгованості покупців за даними бухгалтерського балансу на початок і кінець аналізованого періоду, поділена на 2 за формулою:

$$ДЗ_{ср} = (ДЗ_{н.р.} + ДЗ_{к.р.}) / 2 , \quad (3.3)$$

де, $ДЗ_{н.р.}$ - дебіторської заборгованості покупців за даними бухгалтерського балансу на початок аналізованого періоду, тис. грн.;

$ДЗ_{к.р.}$ - дебіторської заборгованості покупців за даними бухгалтерського балансу на кінець аналізованого періоду, тис. грн..

Також поширений розрахунок показника не в вигляді коефіцієнту, а у вигляді кількості днів, протягом якої дебіторська заборгованість залишається неоплаченою:

Оборотність дебіторської заборгованості в днях розраховується за формулою:

$$ОДЗ = 360 / КО_{дз} , \quad (3.4)$$

де, $ОДЗ$ – оборотність дебіторської заборгованості в днях;

$КО_{дз}$ - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Для оборотності дебіторської заборгованості, як і для інших показників оборотності не існує чітких нормативів, оскільки вони сильно залежать від

галузевих особливостей і технології роботи підприємства. Але в будь-якому випадку, чим вище коефіцієнт, тобто чим швидше покупці погашають свою заборгованість, тим краще для організації. При цьому ефективна діяльність не обов'язково супроводжується високою оборотністю. Наприклад, при продажах в кредит залишок дебіторської заборгованості буде високий, а коефіцієнт її оборотності відповідно низький[38].

Визначимо, наскільки ефективно здійснюється управління дебіторською та кредиторською заборгованістю на даному підприємстві.

Динаміка структури поточної дебіторської заборгованості АТ ДнСЗ наведено у табл. 3.4 та рис. 3.2

Таблиця 3.4

Динаміка структури поточної дебіторської заборгованості АТ ДнСЗ

Показник	На кінець 2017р.		На кінець 2018 р.		На кінець 2019 р.		Темп росту, %	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2018	2019
За товари, роботи, послуги	212954	56,3	309864	63,8	339170	79,8	145,5	109,4
З бюджетом	436	0,1	34346	7,1	57332	13,5	7878	13150
За виданими авансами	144735	38,3	122679	25,2	11957	2,8	84,8	9,8
Інша	19684	5,3	18880	3,9	16686	3,9	94,5	88,4
Разом	377809	100	485769	100	425145	100	128,6	87,5

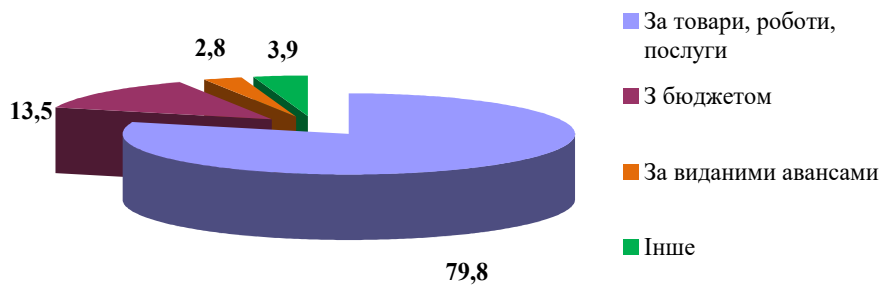


Рис. 3.2. Діаграма структури дебіторської заборгованості АТ ДнСЗ за 2019 р.

Аналіз даної таблиці свідчить про те, що в період з 2017 року по 2019 рік на підприємстві значну частину оборотних активів становила дебіторська заборгованість. Дана дебіторська заборгованість є поточною і короткостроковою. Розглядаючи структуру дебіторської заборгованості, можна відзначити, що основна частина зобов'язань перед організацією обумовлена розрахунками з покупцями і замовниками за товари, роботи, послуги. Заборгованість постачальників в рахунок виданих авансів, а також заборгованість за розрахунками з бюджетом становлять незначну частку.

Показник «Поточна дебіторська заборгованість» має тенденцію зростання. На кінець 2017 року він становив 377809 тис. грн., а на кінець 2019 року вже склав 425145 тис. грн.. Причиною цього стало збільшення заборгованості показника «За товари, роботи, послуги», а так само показник «інша дебіторська заборгованість».

Для визначення рівня і динаміки розміру дебіторської заборгованості розрахуємо коефіцієнти відвернення оборотних активів у дебіторську заборгованість, які наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Коефіцієнти відвернення оборотних активів в дебіторську
заборгованість АТ ДнСЗ

Показники	Показники на кінець року						
	2017	2018	Відхил ення, тис.грн..	Темп Росту, %	2019	Відхил ення, тис. грн..	Темп Росту, %
Дебіторська заборгованість	377809	485769	107960	128,6	425145	-60624	87,5
Оборотні активи	977121	1099923	122802	112,6	1115230	15307	101,4
Коефіцієнт відвернення			5,5	114,2	38,1	-6,1	86,2

оборотних активів в дебіторську заборгованість, %	38,7	44,2					
---	------	------	--	--	--	--	--

Аналіз даної таблиці показує частку оборотних активів, що знаходяться у формі дебіторської заборгованості. Доля дебіторської заборгованості у загальній сумі оборотних активів 2019 року зменшилася в порівнянні з 2017 роком тільки на 0,6 % і склала 38,1%, а в порівнянні з 2018 роком зменшилася на 6,1 %. Причиною цього стало явище, що такий показник як «Оборотні активи» мав тенденцію зростання. Так у 2019 році у порівнянні з 2017 роком оборотні активи збільшилися з 977121 тис. грн. до 1115230 тис. грн. (на 14,1 %), а у порівнянні з 2018 роком з 1099923 тис. грн. до 1115230 тис. грн. (на 1,4 %). Такі зміни пояснюються, в першу чергу, за рахунок зростання такого показника як «Поточні фінансові інвестиції», який у 2019 році у порівнянні з 2017 роком збільшився з 220118 тис. грн. до 308900 тис. грн. (на 40,0 %), а у порівнянні з 2018 роком збільшився з 245994 тис. грн. до 308900 тис. грн. (на 25,2 %).

Оцінка та облік фінансових інвестицій здійснюються за кожною з них. Для оцінки фінансових інвестицій на дату балансу використовують три методи[39]:

- 1) за справедливою вартістю;
- 2) за амортизованою собівартістю;
- 3) за методом участі в капіталі.

Застосування конкретного методу оцінювання залежить від того, в який об'єкт проведено інвестиції.

Фінансові інвестиції, що придбані та утримуються підприємством виключно для продажу (акції, облігації, інші цінні папери, внески до статутних капіталів підприємств, інших ніж акціонерні товариства, придбані з метою їх подальшого продажу протягом дванадцяти місяців зобов'язані оцінюватися за справедливою вартістю.

Фінансові інвестиції в асоційовані і дочірні підприємства:

а) придбані та утримуються виключно для продажу протягом дванадцяти місяців з дати придбання - за справедливою вартістю;

б) якщо асоційоване або дочірнє підприємство веде діяльність в умовах, які обмежують його здатність передавати кошти інвестору протягом періоду, що перевищує дванадцять місяців - за справедливою вартістю;

в) в усіх інших випадках – за методом участі в капіталі.

Фінансові інвестиції в спільну діяльність зі створенням юридичної особи (спільне підприємство):

а) спільне підприємство веде свою діяльність в умовах, які обмежують його здатність передавати кошти учаснику спільного підприємства протягом періоду, що перевищує дванадцять місяців - за справедливою вартістю;

б) в усіх інших випадках – за методом участі в капіталі.

Фінансові інвестиції, що придбані та утримуються підприємством до їх погашення – за амортизованою собівартістю.

Фінансові інвестиції в спільну діяльність без створення юридичної особи – метод використовується в залежності від виду інвестицій.

Але на підприємстві потрібно проводити внутрішній аудит поточних фінансових інвестицій з метою їх оптимізації.

Для визначення швидкості звернення інвестицій у дебіторську заборгованість засобів визначаємо коефіцієнт її оборотності. Чим вище швидкість оборотності, тим менше коштів інвестується в дебіторську заборгованість.

Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості (KO_i) визначаються за формулою (3.2):

Рорахуємо коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості АТ ДнСЗ за 2017 – 2019 роки:

$$KO_{дз(2017)} = ВР / ДЗ_{ср} = 1249585 / (181802 + 377809) / 2 = 4,47;$$

$$КО_{дз(2018)} = ВР / ДЗ_{ср} = 1522401 / (377809 + 485769) / 2 = 3,53;$$

$$КО_{дз(2019)} = ВР / ДЗ_{ср} = 969985 / (485769 + 425145) / 2 = 2,13.$$

Розрахуємо оборотність дебіторської заборгованості в днях АТ ДнСЗ за період з 2014 по 2016 роки:

$$ОДЗ_{(2017)} = 360 / КО_{дз} = 365 / 4,47 = 82 \text{ дня};$$

$$ОДЗ_{(2018)} = 360 / КО_{дз} = 365 / 3,53 = 103 \text{ днів};$$

$$ОДЗ_{(2019)} = 360 / КО_{дз} = 365 / 2,13 = 171 \text{ днів}.$$

Результати розрахунків коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості та оборотності дебіторської заборгованості в днях наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оборотність дебіторської заборгованості АТ ДнСЗ за період
з 2017 по 2019 роки

Показники	2017	2018	Темп росту, %	2019	Темп росту, %
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,47	3,53	79,0	2,13	81,9
Оборотність дебіторської заборгованості в днях	82	103	125,6	171	166,0

Аналіз даної таблиці показує оборотність дебіторської заборгованості в разях і в днях. Короткострокова дебіторська заборгованість показує несприятливі умови. Підприємство витрачає дуже багато днів, а число обертів мінімальне, тобто воно витрачає дуже багато часу на період обертання продукції, що поставляється і послуг у грошові кошти. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості суттєво знижується: у 2019 році по

відношенню до 2017 року зменшився у 2,1 раз, а по відношенню до 2018 року в 1,7 разів.

Значення даного коефіцієнта є досить низьким, а його зниження показує негативну динаміку. Середній термін погашення зобов'язань дебіторами становить 103 дня у 2018 році, що на 21 день довше, ніж у 2017 році, а у 2019 році – 171 день, що на 68 днів довше, ніж у 2018 році. Це свідчить про збільшення тривалості фінансового циклу підприємства, що несприятливо для його діяльності.

У процесі аналізу важливо визначити яке місце займає прострочена заборгованість в складі всієї дебіторської заборгованості, а також виявити прогноз безнадійної заборгованості. Для цього застосовується коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості, які наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Коефіцієнти простроченої дебіторської заборгованості АТ ДнСЗ за період з 2017 по 2019 роки

Показники	Показники по рокам			Темп росту,%	
	2017	2018	2019	2019 до 2017	2019 до 2018
Дебіторська заборгованість, тис. грн..	377809	485769	425145	112,5	87,5
Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн..	120898	184592	187064	154,7	101,8
Коефіцієнти простроченої дебіторської заборгованості	0,32	0,38	0,44	137,5	115,8

Данні таблиці показують, що протягом аналізованого періоду, частка простроченої дебіторської заборгованості в загальному її обсязі має тенденцію зростання. У 2019 році по відношенню до 2017 року коефіцієнт збільшився на 0,12 і склав 0,44, показуючи, що на прострочену заборгованість припадає 44,0 % від її загальної суми, а по відношенню до 2018 року коефіцієнт збільшився

на 0,06. Наявність прострочених рахунків може призвести до проблеми низької ліквідності заборгованості, як наслідок, до труднощів фінансування діяльності.

Динаміка структури кредиторської заборгованості АТ ДнСЗ наведено у табл. 3.8.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості- показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Показник розраховується як співвідношення собівартості до середньорічної суми кредиторської заборгованості. Результат розрахунку показує, скільки раз компанія погасила свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками і т.д. протягом періоду дослідження[39].

Таблиця 3.8

Динаміка структури кредиторської заборгованості АТ ДнСЗ

Показники	На кінець 2017 р.		На кінець 2018 р.		На кінець 2019 р.		Темп росту о, %	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2018	2019
За довгостроковими заборгов'язаннями	--	--	--	--	2937	6,7	--	--
За товари, роботи, послуги	15701	13,9	40682	43,2	11219	25,2	258,6	27,3
За одержаними авансами	4693	4,2	4572	4,9	801	1,8	97,4	17,5
З оплати праці	4653	4,1	5354	5,7	5207	11,7	115,0	97,3
Розрахунки з учасниками	118	0,1	1699	1,8	106	0,2	1440	6,2
З бюджетом	74915	66,4	19099	20,3	5737	12,8	25,5	30,0

Страховання.	1227	1,1	1569	1,7	1527	3,5	128,0	87,1
Поточні забезпечення	10061	9,0	18539	19,6	15442	34,6	183,0	83,2
Інша	1316	1,2	2794	1,9	1494	3,5	212,0	53,5
Разом	112684	100	94308		44470	100	83,7	47,2



Рис.3.3. Діаграма структури кредиторської заборгованості АТ ДнСЗ за 2019 р.

Особливу увагу також варто приділити співвідношенню розмірів дебіторської та кредиторської заборгованості в організації. Їх рівні не повинні значно відрізнятися один від одного, так як значне перевищення дебіторської заборгованості створює загрозу фінансовій нестійкості і виникає необхідність залучення додаткових ресурсів. Зворотна ситуація, коли кредиторська заборгованість переважає над дебіторською, може привести до неплатоспроможності організації[39]:.

Розрахуємо показники співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, які наведено у табл. 3.9:

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості

АТ ДнСЗ

Рок и	Загальна сума заборгованості (тис. грн.)		Рекомендоване значення	Співвідношення ДЗ і КЗ	Відхилення від нормативного значення
	дебіторської	кредиторської			
2017	279806	76995	0,9 – 1,0	3,63	2,63
2018	431789	103496	0,9 – 1,0	4,15	3,15
2019	455457	69389	0,9 – 1,0	6,56	5,56

Так як значення показника співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2017 – 2019 роках значно більше одиниці, це означає, що підприємство отримує менше фінансових ресурсів у формі кредиторської заборгованості (у тому числі товарних кредитів), ніж направляє на формування дебіторської заборгованості (в тому числі, товарних кредитів). При цьому на кожну гривню кредиторської заборгованості припадає у 2017 р. – 3,63 грн., у 2018 р. – 4,15 грн. і у 2019 р. – 6,56 грн. дебіторської заборгованості, що свідчить про неефективну політику управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю.

Необхідно розробити нові форми договорів з умовою попередньої оплати та системою знижок з метою зменшення простроченої дебіторської заборгованості у розмірі 10 %. Тоді дебіторська заборгованість знизиться на 21,2 млн. грн..

Визначмо зміни показників оборотності дебіторської заборгованості АТ ДнСЗ у 2020 році..

Динаміка та прогноз обсягу реалізації продукції АТ ДнСЗ наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Динаміка та прогноз обсягу реалізації продукції АТ ДнСЗ

Роки	Обсяг реалізації,
------	-------------------

	млн.грн., (Д)
2009	322
2010	568
2011	620
2012	611
2013	299
2014	404
2015	551
2016	765
2017	1250
2018	1522
2019	970
2020	1236

Таблиця 3.11

Параметри регресійної моделі обсягу реалізації продукції АТ ДнСЗ

Рівняння регресії	Коефіцієнт Детерміна ції, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розраху нковий	Табли чний	<i>a</i>	<i>b</i>	Табли чний
Лінійна $D_i = 198,036 + 86,418 \times T_i$	$R^2 = 0,55$	274	5,32	3,3	2,7	2,25
Показникова $D_i = 18,02 \times 1,1813^T$	$R^2 = 0,053$	0,59	5,32	1268	37,2	2,25

Відповідно кореляційно-регресійної лінійної моделі розрахуємо прогноз обсягу реалізації продукції на 2020 рік:

$$D_{2020} = 198,036 + 86,418 \times 12 = 1236 \text{ млн грн.}$$

Середній залишок дебіторської заборгованості (DZ_{cp}) у 2020 році визначається за формулою:

$$DZ_{cp} = (DZ_{н.р.} + DZ_{н.р.} \cdot K_{зр}) / 2, \quad (3.5)$$

де $DZ_{н.р.}$ - залишок дебіторської заборгованості на начало року, млн.грн.;

$K_{зр}$ – коефіцієнт зростання виручки від реалізації у 2020 році.

$DZ_{cp} = (DZ_{н.р.} + DZ_{н.р.} K_{зр}) / 2 = (425 + 425 \times 1236 / 970) / 2 = 482$ млн грн..

Зміни показників оборотності дебіторської заборгованості АТ ДнСЗ у 2020 році наведено у табл.. 3.12.

Таблиця 3.12

Змініпоказниківоборотностідебіторськоїзаборгованості

АТ ДнСЗ у 2020 році

Показники	До внесення пропозицій	Після внесення пропозицій	Відхилення
Виручка від реалізації, млн.грн.	1236	1236	0
Середній залишок дебіторської заборгованості, млн.грн.	482	460,8	-21,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,57	2,68	0,11
Середній термін оборотності дебіторської заборгованості, днів	142	136	- 6

Оборотність дебіторської заборгованості збільшилася на 0,20, середній термін обороту скоротився на 6 днів.

Економічний ефект від прискорення оборотності дебіторської заборгованості розраховується за формулою:

$$E = VP_{(2020)} / 360 * (T_1 - T_2) 1000 , \quad (3.6)$$

де, E – економічний ефект від прискорення оборотності дебіторської заборгованості у 2020 році, тис.грн.;

$VP_{(2020)}$ - прогноз виручки від реалізації у 2020 році, млн.грн.

T_1 - середній термін оборотності дебіторської заборгованості до внесення пропозицій, днів;

T_2 - середній термін оборотності дебіторської заборгованості після внесення пропозицій, днів.

Економічний ефект від прискорення оборотності дебіторської заборгованості у 2020 році буде таким:

$$E = VP / 360 * (T_1 - T_2) 1000 = 1236 / 360 (142 - 136) 1000 = 20600$$

тис. грн..

Економічний ефект від зниження дебіторської заборгованості буде виражатися в зміні структури балансу підприємства, зростанні коефіцієнтів ліквідності. Вивільнені з обороту кошти можна направити на погашення короткострокових зобов'язань.

3.3. Оцінка економічної ефективності підвищення якості продукції АТ ДнСЗ

З метою усунення основної причини виникнення браку в СЛЦ 1 і 2 АТ ДнСЗ, пов'язаної з недостатнім або нерівномірним ущільненням формувальної суміші в периферійних частинах ливарних форм у зв'язку з нестабільною роботою пресо-встряхиваючого механізму формувального апарата, у 2020 році запланована реконструкція сумішприготувальної ділянки.

Вартість інвестиційного проекту складає 3200 тис.грн. і включає наступні складові.

- придбання хромітового змішувача формувальної лінії в сталеливарному цеху №1 шляхом заміни системи ЧПУ; понесені витрати - 2509 тис.грн. ;

- придбання установки електрошлакового кокильного лиття в сталеливарному цеху №2 шляхом установки системи ЧПУ; понесені витрати - 597 тис.грн.;

- Реконструкцію малої формувальної лінії в сталеливарному цеху №2 шляхом заміни системи ЧПУ; понесені витрати – 2094 тис.грн.

З метою оцінки ефективності інвестиційного проекту в магістерській роботі використовується метод, що заснований на розрахунку різниці між сумою доходів й інвестиційними витратами за весь термін використання інвестиційного проекту з урахуванням фактору часу. При цьому визначаються наступні показники [40]:

- метод чистої приведеної вартості (чистої дисконтованої вартості, чистої поточної вартості);
- метод внутрішньої норми прибутку;
- дисконтований термін окупності інвестицій;
- індекс доходності;

Чистий дисконтований дохід – ЧДД (чистий приведений дохід, чиста приведена вартість (net present value, NPV – чиста поточна вартість) – різниця між приведеними до сучасної вартості сумою грошового приплива за період експлуатації проекту й сумою інвестуємих у його реалізацію засобів. Він характеризує загальний абсолютний результат інвестиційного проекту у поточних цінах. Ця величина розраховується за формулою[40]:

$$\text{ЧДД} = NPV = \sum_t^T \text{ЧД}_t \times \frac{1}{(1+r)^t} - \sum_t^T \text{И}_t \times \frac{1}{(1+r)^t} \quad , \quad (3.7)$$

де ЧДД – чистий дисконтований дохід, тис.грн.;

ЧД_t – чистий дохід від інвестиційного проекту у t -ому році, тис. грн.;

И_t – інвестиції за кроками розрахункового періоду, тис.грн.;

r – норма (ставка) дисконту (норма доходності інвестицій);

T – горизонт розрахунку (кількість років життєвого циклу проекту – 10 років).

NPV – це максимальна сума, яку може заплатити підприємство за можливість інвестувати капітал без погіршення свого фінансового становища.

Критерій ефективності інвестицій за NPV :

- якщо $NPV > 0$ – проект вважається ефективним при данній нормі дисконту («цінність фірми» зростає, капітал інвестора збільшується);
- якщо $NPV < 0$ – проект неефективен (інвестор несе збитки);

- якщо $NPV=0$ – у випадку прийняття проекту добробут інвестора не зміниться, але обсяги виробництва зростають, тобто масштаби підприємства збільшаться.

Абсолютна величина NPV залежить від двох видів параметрів:

а) перші – характеризують інвестиційний процес об'єктивно й визначаються виробничим процесом (обсяг виробництва, прибуток, витрати й т.і.);

б) інші – носять суб'єктивний характер (ставка дисконту). Тому доцільно при аналізі проекту визначати NPV не для однієї ставки, а для деякого діапазону ставок. Величина NPV знижується, при інших рівних умовах, при збільшенні норми дисконту.

У магістерської дипломної роботі чистий дохід від інвестиційного проекту у t -ому році ($ЧД_t$) визначається за формулою:

$$ЧД_t = Ебр_t - ПВ_t - Ебр_t (1 - \alpha) + A_t \quad (3.8)$$

де $Ебр_t$ - зниження втрат від браку у t -ому році, тис. грн.;

$ПВ_t$ - поточні витрати у t -ому році, тис. грн.;

A_t – амортизація у t -ому році, тис. грн.;

α – ставка податку на прибуток (0,18).

Норма (ставка - r) дисконту (норма доходності інвестицій) приймається на рівні рентабельності власного капіталу АТ ДнСЗ, яка у 2019 році склала 9,1 %. З урахуванням зміни обсягу реалізації продукції підприємства, інфляції у 2020 році норма дисконту приймається 10 %.

Розрахунок показників чистого дисконтованого доходу інвестиційного проекту ($r = 0,1$) наведено у табл. 3.13

Чистий дисконтований дохід проекту ($r = 0,1$) складає:

$$ЧДД = \sum_t^T ЧД_t \times \frac{1}{(1+r)^t} - \sum_t^T И_t \times \frac{1}{(1+r)^t} = 4145 - 2909 - 660 = 575 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.13

Розрахунок чистого дисконтованого доходу інвестиційного проекту ($r = 0,1$)

Рік	Вартісні показники з урахуванням інфляції 5 %, тис. грн..						
	Зниження втрат від браку	Інвестиції	Поточні витрати	Амортизація	Чистий дохід ($ЧД_t$)	Коефіцієнт дисконтування	Чистий дисконтований дохід ($ЧДД_t$)
1		-3200				0,9091	-2909
2	992		-310	320	617	0,8264	510
3	1042		-326	320	645	0,7513	485
4	1094		-342	320	675	0,6830	461
5	1149		-359	320	706	0,6209	438
6	1206		-377	320	740	0,5645	418
6		-1170				0,5645	-661
7	1267		-396	416	788	0,5132	405
8	1330		-416	416	825	0,4665	385
9	1397		-436	416	863	0,4241	366
10	1466		-458	416	902	0,3835	346
11	1540		-481	416	944	0,3505	331
Всього		-4370			7705		575
12	1617		-505		991	0,3186	317

Таким чином $NPV > 0$ – проект вважається ефективним при даній нормі дисконту.

Індекс доходності дисконтованих інвестицій (ІД) – відношення суми приведеного чистого доходу за період експлуатації проекту й сумою інвестуємих у його реалізацію засобів. Він визначається за формулою [40]:

$$ІД = \frac{\sum_t^T ЧД_t \times \frac{1}{(1+r)^t}}{\sum_t^T И_t \times \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (3.9)$$

Цей показник дозволяє визначити, у якому ступені зростає дохід інвестора в розрахунку на 1 грош. од. інвестицій.

Критерій ефективності інвестицій за ІД:

- якщо $ІД > 1$ – проект вважається ефективним;
- якщо $ІД < 1$ – проект неефективен; якщо $ІД = 0$ – аналогічно $ЧДД$.

Індекс доходності дисконтованих інвестицій (ІД)у проекті складає:

$$ID = \sum_t^T ЧД_t \times \frac{1}{(1+r)^t} / \sum_t^T И_t \times \frac{1}{(1+r)^t} = 4145 / 3570 = 1,16$$

Таким чином $ID > 1$ – проект вважається ефективним.

Розглянемо наступний метод визначення терміну окупності ($T_{ок}$).

При цьому підтерміном окупності $T_{ок}$ розуміють тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнює сумі інвестицій (див. формулу (3.7)):

$$\sum_t^T ЧД_t \times \frac{1}{(1+r)^t} = \sum_t^T И_t \times \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.10)$$

Дисконтований термін окупності ($T_{ок}$) - тривалість періоду від початкового моменту часу в розрахунковому періоді, після якого поточний чистий дисконтований дохід стає і надалі залишається невід'ємним.

$$T_{ок} = t - \frac{ЧДД_t}{ЧДД_{t+1} - ЧДД_t} \quad (3.11)$$

Дисконтований термін окупності ($T_{ок}$) проекту складає:

$$T_{ок} = t - \frac{ЧДД_t}{ЧДД_{t+1} - ЧДД_t} = 10 - 575 / (892 - 575) = 8,2 \text{ р.}$$

Основний недолік показника терміну окупності як міри ефективності полягає в тому, що він не враховує весь період функціонування інвестицій і на нього не впливає вся та віддача, яка лежить за межами $T_{ок}$. Тому показник терміну окупності не повинен служити критерієм вибору, а може використовуватися тільки у вигляді обмеження при прийнятті фінансового рішення: якщо термін окупності проекту більше, ніж прийняті обмеження, то він виключається зі списку можливих проектів[40].

Внутрішня норма доходності – ВНД (IRR –внутрішня норма прибутку) – є найбільш складним показником з позиції механізму його розрахунку. *ВНД* – це норма дисконту, при якій величина дисконтованих доходів від інвестиційного проекту дорівнює дисконтованій вартості інвестицій, тобто $NPV=0$. Це значить, що передбачається повна капіталізація

1		-3200				0,8696	-2857
2	992		-310	320	617	0,7561	467
3	1042		-326	320	645	0,6775	437
4	1094		-342	320	675	0,5718	386
5	1149		-359	320	706	0,4972	351
6	1206		-377	320	740	0,4323	320
6		-1170				0,4323	-506
7	1267		-396	416	788	0,3759	296
8	1330		-416	416	825	0,3269	270
9	1397		-436	416	863	0,2843	245
10	1466		-458	416	902	0,2472	223
11	1540		-481	416	944	0,2149	203
Всього		-4370			7705		-165
12	1617		-505			0,1869	

Чистий дисконтований дохід проекту ($r = 0,15$) складає:

$$\text{ЧДД} = \sum_t^T \text{ЧД}_t \times \frac{1}{(1+r)^t} - \sum_t^T \text{И}_t \times \frac{1}{(1+r)^t} = 3198 - 2857 - 501 = -165 \text{ тис.}$$

грн.

Таким чином $NPV < 0$ – проект неефективен (інвестор несе збитки).

Відповідно даних табл. 3.15 внутрішня норма доходності (ВНД) проекту складає:

$$IRR = \text{ВНД} = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1) = 0,1 + 575 (0,15 - 0,1) /$$

$$((575 - (-165))) = 0,1 + 0,039$$

Таким чином , розрахована (IRR) = 0,139 , - це ставка дисконту, використання якої забезпечує рівність поточної вартості очікуваних грошових відтоків та поточної вартості очікуваних грошових притоків. Показник внутрішньої норми доходності - IRR характеризує максимальний допустимий відносний рівень витрат, які мають місце при реалізації інвестиційного проекту.

Показники ефективності інвестиційного проекту по реконструкції сумішприготувальної ділянки з метою зниження втрат від браку наведено у табл. 3.15.

Відповідно розрахованих показників інвестиційний проект є ефективним тому, що

- чистий дисконтований дохід проекту - $NPV > 0$;
- індекс доходності дисконтованих інвестицій - $ID > 1$;
- дисконтований термін окупності проекту - $T_{ок} \leq T_H$;
- внутрішня норма доходності - $IRR = 0,139$.

Таблиця 3.15

Показники ефективності інвестиційного проекту по реконструкції сумішприготувальної ділянки АТ ДнСЗ

Показники	Формула розрахунку	Величина
1. Чистий дисконтований дохід, тис. грн..	$ЧДД = NPV = \sum_t^T ЧД_t \times \frac{1}{(1+r)^t} - \sum_t^T И_t \times \frac{1}{(1+r)^t}$	575,0
2. Індекс доходності дисконтованих інвестицій	$ID = \sum_t^T ЧД_t \times \frac{1}{(1+r)^t} / \sum_t^T И_t \times \frac{1}{(1+r)^t}$	1,16
3. Дисконтований термін окупності	$T_{ок} = t - \frac{ЧДД_t}{ЧДД_{t+1} - ЧДД_t}$	8,2
4. Внутрішня норма доходності	$IRR = ВНД = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1)$	0,139

ВИСНОВКИ

1. На сьогодні перед транспортним комплексом України постала низка викликів та проблем, які впливатимуть на стратегію розвитку залізничного транспорту, а саме: подальше співробітництво з ЄС, що насамперед пов'язано з ратифікацією у вересні 2014 р. Угоди про асоціацію України та ЄС, що сприятиме подальшому розвитку та наближенню інтеграційних процесів розвитку залізничної галузі до європейської спільноти.

Конкурентоспроможність та ефективність транспортної системи країни визначається не стільки існуванням окремих видів транспорту, скільки їх між модальною інтероперабельністю та інтегрованістю як усередині країни, так і з транспортними системами країн-сусідів.

Для ефективного розвитку залізничного транспорту, коли галузь прагне стати частиною європейської транспортної системи, потрібно вдосконалювати його техніко - технологічну складову шляхом оновлення інфраструктури, рухомого складу для надання якісних та безпечних послуг з перевезення, а й вдосконалювати систему управління підприємствами.

2. Модернізація інфраструктури українських залізниць є важливим напрямком реформування залізничного транспорту. Тому однією з найгостріших проблем залізниць є фізичне та моральне зношування інфраструктури, невідповідність її техніко-економічних характеристик сучасним вимогам, в першу чергу, залізничної колії. Ці питання залежать не лише від діяльності колійного господарства АТ «Укрзалізниця», а також промислових підприємств, які забезпечують галузь якісними елементами верхньої будівлі залізничної колії, необхідним обладнанням.

3. АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» (АТ ДнСЗ) є головним постачальником стрілочної продукції для АТ «Укрзалізниця», одне з провідних підприємств серед виробників стрілочної продукції в країнах СНД.

Крім того, підприємство експортує біля 40% продукції в інші країни світу, у тому числі й країни ЄС.

4. Аналіз показників свідчить, що підприємство найбільшого успіху досягло у 2018 році, коли дохід від реалізації продукції склав 1522 млн.грн., прибуток від реалізації продукції – 637 млн .грн, чистий прибуток – 441.грн. Але всі ці показники суттєво зменшилися у 2019 році.: дохід від реалізації продукції – на 36,6 %, прибуток від реалізації продукції – на 44,0 , чистий прибуток – на 68,6 %. Рентабельність продажів зменшилася з 41,0 % до 36,8 %. Вирішальною мірою цьому сприяли значне зменшення на 50 % замовлення на заводську продукцію, які надійшли від АТ «Укрзалізниця» у 2019 році.

На підприємстві відмічається зростання номінальної середньомісячної заробітної плати: у 2018 р. на 49.0 %, а у 2019 р. – на 4,5 % . Проблемним питанням на підприємстві є плинність кадрів 6 12 – 16 %.

Щодо показників використання основних виробничих засобів підприємства, слід підкреслити їх зниження. Так, фондоддача зменшилася у 2,5 разів, а фондоозброєність праці зросла у 2,5 разів. Такі зміни відбуваються за рахунок зменшення обсягів реалізації продукції та суттєвим оновлення основних засобів.

Аналіз втрат від браку продукції АТ ДнСЗ за чотири роки свідчить про тенденцію їх зниження у 2019 році у 2,2 рази.

5. Розраховані основні показники, які характеризують фінансовий, майновий стан та рентабельність:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності значно вище позитивного значення (0,2-0,5) на протязі трьох років і складає у 2019 р. – 8,22.

- коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) у 2019 р.- 24,78 на протязі трьох років суттєво більше позитивного значення (1,0 – 2,0).

- коефіцієнт автономії на протязі трьох років складає від 0,89 до 0,91, що більше позитивного значення ($>0,5$).

- коефіцієнт структури капіталу (фінансування) - 0,19. Товариству майже не потрібно залучення позикових коштів для фінансування своєї діяльності.

- коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства. Товариство з однієї гривні активів одержувало 0,08 гривні з прибутку.

6. На основі матриці SWOT-аналізу були позначені проблеми, що стоять перед підприємством. Ці проблеми обумовлені наявними позитивними і негативними факторами всередині АТ ДнСЗ, а також наявними зовнішніми погрозами і можливостями. Згідно з цим ми можемо позначити основні стратегічні напрямки щодо поліпшення становища підприємства в найближчому майбутньому:

- підвищення внутрішнього менеджменту АТ ДнСЗ, впровадження нових досконалих методик управління;

- розширення асортименту пропонованих послуг;

- залучення грошових ресурсів для розширення переліку пропонованих послуг і просування їх на ринок.

7. У цілях поліпшення результатів діяльності підприємства в існуючих економічних умовах рекомендується здійснити наступні зміни в організаційній структурі управління АТ ДнСЗ:

- відділ продаж реорганізувати в відділ збуту та маркетингу;

- створите сектор внутрішнього аудиту і підпорядкувати його директору з економіки та фінансів.

Таким чином, на 1 грн. управлінських витрат припадає 23 грн. економічного ефекту, що свідчить про ефективність шляхів удосконалення організаційної структури управління підприємства.

8. АТ ДнСЗ необхідно розробити нові форми договорів з умовою попередньої оплати та системою знижок з метою зменшення простроченої

дебіторської заборгованості . Тоді дебіторська заборгованість знизиться на 20600 тис. грн..

9. Розраховані показники ефективності інвестиційного проекту по реконструкції сумішприготувальної ділянки з метою зниження втрат від браку, дозволяють зробити висновки про його економічну ефективністьтому, що

- чистий дисконтований дохід проекту - $NPV > 0$;
- індекс доходності дисконтованих інвестицій - $ID > 1$;
- дисконтований термін окупності проекту - $T_{ок} \leq T_n$;
- внутрішня норма доходності - $IRR = 0,139$.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мохова Ю.Л. / Механізм функціонування залізничної галузі в країнах Європейського Союзу / Державне управління, 2016 № 3 (55), с. 141 – 146.
2. Никифорок О.І. Модернізація наземних транспортних систем / НАН України, ДУ «Ін-текон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2014. 440 с.
3. Никифорок О. І. Імплементация Директив ЕС щодо залізничного транспорту в законодавство України: позитивні та негативні наслідки. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/econ_2013_10_5.pdf
4. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: рекомендації на основі досвіду країн Східної Європи: наукова доповідь / за ред. акад. НАН України В.М.Гейця; чл.-кор. НАН України А.І.Даниленка, чл.-кор. НААН України, д-ра екон. наук Т.О.Осташко ;НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". – К., 2015. –104. с.
5. Розвиток транспорту з метою відновлення зростання української економіки <http://ief.org.ua/docs/sr/300.pdf>
6. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>
7. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьев и др.. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
8. Джейк и Кейт Перси. Анри Файоль и принципы управления. URL: <https://jkpersyblog.com/anri-fajol-i-principy-upravleniya/>
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. основы менеджмента, 3-е изд. : Пер.с англ. - М. : ООО В «И.Д.ВильямсВ». - 2007. –672 с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: уч.пособ. - М. : Новое знание. - 2005. – 336 с.
11. Галенко В.П., Рахманов А.И., Страховая А.А. Менеджмент. - СПб. : Питер. - 2003. –224 с.
12. Основы менеджмента: учеб.пособие / Л.В.Плахова, Т.М.Анурина, С.А.Легостаева. - М. : КноРус. - 2007. - 496 с.

13. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. – 2-е изд., изм. и доп..- М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.

14. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. – Режим доступу: URL:

[file:///C:/Users/admin/Downloads/Prom_2013_1_31%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/Prom_2013_1_31%20(1).pdf).

15. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2012. – № 4. – Режим доступу до журналу : [Мір://№№ГОесопоту.паука.сот.иа](http://www.economicscience.com.ua).

16. Востряков О. В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, П. Б. Галушко. – Режим доступу: [Мір:// №№ГОпъш'.§оуиа/рога1/8oc_Sит/Екрг/2011_50/8Iaii/24.priГ](http://www.gopys.gov.ua/portal/8oc_Sит/Екрг/2011_50/8Iaii/24.priГ).

17. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.

18. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001.

19. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер – М.: Добрая книга, 2005. – 336с.

20. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процес- сами / Эдвардс Деминг ; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2012. – 419 с.

21. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408 с.

22. Довідка про ПАТ «Дніпропетровськийстрілочний завод».

http://www.dsz.dp.ua/ua/novosti/spravka_dnsz/.

23. Річна звітність / АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» . URL: <http://www.dsz.dp.ua/ua/downloads> (дата звернення: 07.09.2020).

24. Статут ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод». Дніпро. – 2017. – 28 с.
25. Положення про Наглядову раду ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод». Дніпро. – 2017. – 10 с.
26. Положення про Правління ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод». Дніпро. – 2017. – 6 с.
27. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – [2-ге вид., без змін]. – К.: КНЕУ, 2007. – 592 с.
28. Данилюк М.О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / М.О. Данилюк – К. : Центр навчальної літератури. – 2004. – 204 с.
29. Бороненкова С.А. Комплексный экономический анализ в управлении предприятием. URL:
https://studref.com/574493/ekonomika/kompleksnyu_ekonomicheskiiy_analiz_v_u_pravlenii_predpriyatiem.
30. Каблашова И.В. Методика взаимосвязи затрат на качество с результирующими показателями деятельности предприятия. / Вестник ВГУ, серия: экономика и управление, 2006, № 2- с. 167 – 175
31. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [підручник]. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
32. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Маевский Ф.В., Риск-менеджмент. Учебник. М.: Издательство ЮРАЙТ, 2015 – 353 с.
33. Бараш. Ю.С. Управління залізничним транспортом країни : Монографія / Ю. С. Бараш. - Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. - 252 с.
34. Шинкаренко В. Г., Дмитрієв І.А., Криворучко О.М. Маркетинг: Навч. посібник. – Харків: ХНАДУ, 2002. – 307 с.
35. Булыга Р. П., Мельник М. В. Аудит бизнеса. Практика и проблемы развития: монография / под ред. Р. П. Булыги. М., 2013.

36. Кабашкин В. А., Мышов В. А. Повышение роли внутреннего аудита и контроля в условиях рыночной экономики // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 13.

37. Міжнародні стандарти аудиту 2010 року (переклад, українською мовою): том 1, том 2.

38. Демьяненко Т.В., Заярная И.А. Оценка эффективности управления дебиторской задолженностью. <https://www.scienceforum.ru/2015/951/7899>.

39. Фінансовий менеджмент : підручник / В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко, [та ін.] за заг. ред. Т.А. Говорушко. – Львів «Магнолія 2006», 2014. – 344с.

40. Економіка залізничного транспорту [Текст] підручник / за ред. Ю.В.Кулаєва, Ю.С.Бараша, М.В.Гненного; ДНУЗТ. – Дніпропетровськ, 2014. - 480 с.