МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донбаська державна машинобудівна академія

САЄНКО АЛІНА МИКОЛАЇВНА

УДК 658.1

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
кваліфікаційної роботи на здобуття кваліфікації
магістр менеджменту

Краматорськ – 2020

Кваліфікаційна робота є рукописом.
Роботу виконано в Донбаській державній машинобудівній академії Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ).

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Шашко Вікторія Олександрівна,
Донбаська державна машинобудівна академія Міністерства освіти і науки України, кандидат економічних наук кафедри менеджменту (м. Краматорськ)

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент Балашова Олена Віталіївна, Донбаська державна машинобудівна академія Міністерства освіти і науки України, кандидат економічних наук, доцент кафедри Фінанси, банківська справа та підприємництво (м. Краматорськ)

Учений секретар
державної екзаменаційної комісії С. О. Баркова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Менеджмент промислового підприємства являє собою сукупність управлінських принципів, методів та засобів, спрямованих на зростання ефективності функціонування, і передбачає керування діяльністю, об'єднаною виробничою складовою, завдяки окремим напрямам забезпечуючи умови нормального випуску продукції, розробляючи і використовуючи такі умовно-самостійні функціональні різновиди, як стратегічний, фінансовий, екологічний, зовнішньоекономічний менеджмент і т. д. Сутність його – у функціях: вирішенні завдань планування, організації, координації, мотивації і контролю, можливому за рахунок системи організаційних, адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, – відображає система – комплекс наукових підходів і методів, цільової, функціональної (керованої), забезпечуючої і лінійної (керуючої) підсистем, спрямований на прийняття і реалізацію конкурентоспроможних управлінських рішень.

Процес насичення складових менеджменту інтелектуально-знаннєвими активами, мотивації кадрів до відповідної ефективності і вільного мислення, використання провідних інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку нових властивостей системи, виражених в управлінській структурі, нормах і категоріях, забезпечує належний розвиток в умовах ринку, а відповідну систему як стратегічний елемент характеризує сукупність властивостей, за кількісною оцінкою відрізняючих підприємства між собою в якісності управління.

Сьогодні промисловий менеджмент направлений на підвищення гнучкості й адаптивності до безперервних зовнішніх змін – основних умов успішної діяльності суб'єкта підприємництва, чия конкурентоспроможність визначається конкурентоспроможністю вироблюваної продукції, багато в чому залежачи від застосування новітніх технологій управління, – тож потребує визначення резервів покращення якісного рівня.

Світові тенденції вирішення поставлених завдань.

Метою роботи є розробка заходів з удосконалення системи менеджменту промислового підприємства.

До основних завдань віднесені:

– вивчення сутності і завдань промислового менеджменту і конкурентоспроможності промислового підприємства;

– дослідження відповідного інформаційного забезпечення;

– розгляд якості системи менеджменту;

– загальна характеристика машинобудівного підприємства ПрАТ «НКМЗ» і оцінка його поточного фінансового стану на основі аналізу балансу останніх п’яти років;

– аналіз основних показників діяльності: фінансової стійкості, ліквідності і ділової активності;

– оцінка сильних і слабких сторін;

– визначення стратегічних напрямів розвитку;

– надання рекомендацій з покращення системи менеджменту ПрАТ «НКМЗ»;

– обґрунтування необхідності запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – система менеджменту підприємства (організації).

Предмет дослідження – ефективність системи менеджменту ПрАТ «НКМЗ».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців із питань менеджменту і підвищення його ефективності.

У процесі дослідження застосовано такі методи: теоретичне узагальнення – уточнення понятійного апарату щодо менеджменту й удосконалення його системи на промисловому підприємстві; статистичний аналіз – вивчення, групування і порівняння емпіричних даних за дослідження тенденцій витрат і економії ресурсів; порівняльне співставлення – виявлення динаміки основних

показників діяльності; графоаналітичний метод – наочна демонстрація отриманих результатів.

Елементи наукової новизни. Основний результат дисертаційної роботи полягає у подальшому розвитку теорії організації виробництва шляхом розроблення послідовності обґрунтування можливості та доцільності проведення модернізації і технічного переоснащення підприємства на основі визначення покращення ефективності роботи від виконаних заходів.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

уперше:

– визначено стратегічні напрями розвитку ПрАТ «НКМЗ»;

– сформовано організаційно-економічний механізм енергозбереження;

уточнено:

– понятійно-термінологічний апарат управління: терміни «менеджмент промислового підприємства», «промислова (виробнича) система», «конкурентоспроможність», «енергозбереження»;

– значення інформаційного забезпечення промислового підприємства;

– сутність системи менеджменту промислового підприємства і її якість.

Практична значущість. Отримані результати та розроблені рекомендації являють собою методичну базу обґрунтування підходів для ухвалення рішення про впровадження технічного переозброєння та системи енергетичного менеджменту на підприємстві.

До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать технічні (з економії електричної енергії, підвищення теплового опору огороджувальних конструкцій і енергоефективності системи опалення і роботи котельні, а також ефективності вироблення стисненого повітря), технологічні (впровадження установки високотемпературного нагріву шихти та осушки стисненого повітря на компресорній станції і модернізація системи гарячого водопостачання зі встановленням підігрівачів – мережевих бойлерів) і управлінські (впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно

до ISO 50001 і розробка відповідної документації, навчання і підвищення кваліфікації персоналу з питань енергетичного менеджменту) заходи.

Апробація результатів дослідження. Саєнко А. М. Удосконалення антикризового управління машинобудівного підприємства ПрАТ «НКМЗ» // Формування економічної системи країни на світовому, державному та регіональному рівнях: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 8 лютого 2020 р. – Київ: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2020. – С. 65.

Саєнко А. М. Удосконалення системи менеджменту промислового підприємства інструментами антикризового управління // XLII Науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів, магістрантів і студентів, м. Краматорськ, 23-27 листопада 2020 року.

Публікації: опубліковані 2 наукові праці, серед яких 2 статті – у матеріалах всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Саєнко А. М. Удосконалення антикризового управління машинобудівного підприємства ПрАТ «НКМЗ» // Формування економічної системи країни на світовому, державному та регіональному рівнях: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 8 лютого 2020 р. – Київ: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2020. – С. 65.

Саєнко А. М. Особливості розвитку антикризового управління як складової системи керування підприємством в умовах цифрової економіки / Саєнко А. М., Шевченко О. О. // Українська молодіжна наука: здобутки та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Харків, 26-27 березня 2020 р. – Харків: Видавництво ХТЕІ КНТЕУ, 2020.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У кваліфікаційній роботі на основі проведеного автором дослідження розглядаються такі основні положення.

Розділ 1. Теоретичні засади менеджменту промислового підприємства

Менеджмент промислового підприємства як система є цілісним комплексом взаємопов'язаних регулярно виконуваних управлінських дій, направлених на впровадження довгострокових стратегій із максимальною прибутковістю за рахунок забезпечення конкурентоспроможності продукції і узагалі підприємства, що з метою вирішення завдань бізнесу здійснює керування людськими, фінансовими, технічними та іншими ресурсами. За суб'єкт має керуючу (лінійну) підсистему – апарат управління; об'єктом виступає керована (функціональна) – колектив; також до підсистем входять цільова і забезпечуюча. Включає фінансовий (управління фінансовими ресурсами), інвестиційний (відповідна діяльність різних масштабів), стратегічний (розвиток підприємства, постановка цілей, реалізація стратегій), інформаційний, інноваційний, маркетинговий, управління проектами (персоналом, проектуванням, якістю), ризиковий, екологічний та якісний менеджмент і забезпечує підприємству вихід на новий рівень розвитку.

Промислове підприємство часто має дивізійно-функціональну структуру, складену із виробництв, розподілених за виготовлюваною продукцією, із власною структурою управління, схожою функціонально й організаційно. Склад та кількість управлінських органів аргументовані цілями, задачами і функціями управління, а також формуванням підрозділів із розподіленням по ним функцій та обсягів робіт. Структура представлена трьома управлінськими рівнями (інституційний, управлінський, технічний), де на кожному встановлені та діють зв'язки між цілями, функціями, управлінським процесом, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційним забезпеченням, зберіганням та обміном.

Розділ 2. Аналіз і оцінка передумов виникнення кризи на ПрАТ «НКМЗ»

ПрАТ «НКМЗ» – найбільше машинобудівне підприємство України, традиційно спеціалізоване на проектуванні, виготовленні і комплектній поставці прокатного, металургійного, гірничорудного, шахтного, ковальсько-

пресового, підйомно-транспортного, залізничного і гідротехнічного устаткування. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, продовжує технічне переоснащення виробництва з метою забезпечення відповідності вимогам сучасного індустріального ринку, якісного й оперативного реагування на запити споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції на світових і вітчизняних машинобудівних ринках.

Фінансовий стан підприємства є вираженням міри його забезпеченості усіма необхідними фінансовими ресурсами, раціонально розміщеними таким чином, щоби надавати можливість здійснення ефективної господарської діяльності і своєчасних розрахунків за усіма визначеними зобов'язаннями. Аналіз фінансового стану ПрАТ «НКМЗ» за балансовими даними періоду 2015-2019 років, виходячи зі співвідношення окремих статей, визначає, що: оборотні активи у рази перевищують поточні зобов'язання, котрі підприємство цілком здатне погасити у належні терміни; власний капітал стабільно перевищує вартість необоротних активів приблизно вдвічі й більше, що є показником високого рівня фінансової стійкості, його питома вага досить значна; підприємство не потребує довгострокових зобов'язань; обсяг поточних зобов'язань в останні роки має тенденцію до зростання, котре, проте, не становить загрози завдяки аналогічному збільшенню оборотних активів; протягом кожного із проаналізованих років відбувається зростання балансу, а значить, і підвищення виробничого потенціалу.

Аналіз визначає рівень фінансової стійкості – платоспроможності підприємства у довгостроковому періоді – як достатньо високий протягом усіх розглянутих років. Ліквідність – рівень забезпеченості зобов'язань активами – за якісної оцінки показує, що необхідні співвідношення між групами активів і пасивів повністю виконувались до 2018 року – в останні два баланс підприємства не є абсолютно ліквідним, оскільки сума найтерміновіших зобов'язань перевищує найліквідніші активи, проте має позитивну тенденцію у 2019 році. Результати кількісної оцінки визначають, що в останні чотири роки

показники здебільшого (зростання у 2019 році) зазнають зниження, та притому значення їх протягом усього аналізованого періоду залишаються більшими за максимально рекомендований рівень (коефіцієнти покриття та абсолютної ліквідності, чиє наближення до необхідних значень можна вважати позитивною тенденцією) чи відповідними (коефіцієнт термінової або швидкої ліквідності і проміжного покриття, більший за гранично мінімальне значення (0,6), чиє зниження може виглядати незначною негативною тенденцією).

Ділова активність є вираженням швидкості обороту коштів підприємства. Її рівень у проаналізованому періоді абсолютний, проте не має чіткої тенденції: у 2015, 2017 і 2019 роках відбувається зростання усіх коефіцієнтів, рекомендоване значення для котрих – «якнайвище», а також скорочення розглянутих термінів обороту та тривалості циклів, чиє значення «якнайнижче» є позитивним; у 2018 ситуація схожа, окрім показників оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ) та операційного і фінансового циклів; у 2016 році – повністю протилежна. Зміни показників оборотності активів, товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) і кредиторської заборгованості (КЗ) в останні три роки мають позитивну тенденцію.

За результатами аналізу SWOT основними стратегічними проблемами ПрАТ «НКМЗ» виступають підвищення конкурентоспроможності продукції, утримання існуючих споживачів і розширення ринків збуту. Загалом аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на конкурентні переваги стверджує, що підприємство цілком здатне конкурувати на ринку машинобудівної продукції, а для успішного функціонування у довгостроковій перспективі необхідні підтримка сильних сторін, усунення слабких чи зниження ступеня їх впливу, безперервний моніторинг змін зовнішнього середовища й адекватна реакція на появу нових можливостей і загроз.

Розділ 3. Пропозиції з удосконалення системи менеджменту ПрАТ «НКМЗ»

Незважаючи на певні проблеми й обмеження впливу у машинобудівній галузі України в цілому та окремих її підгалузях в останні роки, темпи

зростання виробництва продукції ПрАТ «НКМЗ» наразі тримають достатньо високу позицію. Економічну стійкість забезпечує використання елементів сучасного менеджменту і своєчасна реакція на зміни зовнішнього середовища, стратегічна визначеність. Оскільки машинобудівне підприємство зазнає впливу незліченної кількості чинників, його керівництво має чітко усвідомлювати важливість використання передового досвіду провідних виробників продукції галузі не лише у технологічній, а й в управлінській сфері, зважаючи на можливу необхідність докорінної зміни форм та методів управління діяльністю стосовно планування, організації, мотивації.

В умовах діяльності ПрАТ «НКМЗ» доцільним є розвиток стратегії управління якістю і конкурентоспроможністю продукції, що здатна зміцнити позиції підприємства на вітчизняному і світовому ринках машинобудівної продукції, покращити конкурентні переваги за рахунок чіткої спрямованості цілей та напрямів діяльності за ефективного управління і вірного розподілу ресурсів, удосконалити підсистеми і забезпечити утримання потенціалу на рівні, сприятливому за наявних зовнішніх умов. Стратегія обмеженого зростання спрямована на підтримку досягнутого стану стабільності обсягів продаж і прибутків протягом якомога довшого періоду часу, передбачаючи інноваційну діяльність і покращення технологій, підтримання стабільності виробництва та його удосконалення за стратегічного контролю, управління змінами та стратегічними рішеннями і можливого перегляду вже наявних стратегій.

ПрАТ «НКМЗ» реалізує активну інноваційну політику, визначаючи шляхи технічного розвитку і підвищення виробничої ефективності, заходи з переозброєння відповідних потужностей і виготовлення устаткування, тематичний склад НДДКР, за можливого впливу ризиків політичної дестабілізації, включаючи введення воєнного стану, відсутності коштів на фінансування інноваційної діяльності через різку зміну курсу гривні чи падіння прибутку підприємства, дефіциту кваліфікованих кадрів. Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів впливає на організацію діяльності і досягнення

стратегічних, тактичних, оперативних цілей – в останні роки для ПрАТ «НКМЗ» і багатьох інших підприємств України значним є ризик неповного завантаження виробництва через низький попит на внутрішньому ринку і високу конкуренцію на зовнішньому. Визначена робота із забезпечення відновлення стійкого зростання промислового виробництва і відповідності вимогам сучасного індустріального ринку, якісного й оперативного реагування на запити споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції на світових і вітчизняних машинобудівних ринках: технічне переозброєння, удосконалення технологій, продуктивність праці, економія матеріальних ресурсів, раціональне використання енергоносіїв, оптимізація системи закупівель і використання матеріалів у виробництві.

За зростання цін і обмеженості коштів, фінансових, економічних й екологічних ризиків, актуальним вбачається підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів – визначення способів скорочення енерговитрат для усунення диспропорцій у структурі та цінах енергетичного балансу. Організаційно-економічний механізм енергозбереження – система, що шляхом відповідних заходів з урахуванням інноваційних досягнень забезпечує економне витрачання енергоресурсів, зниження енергозалежності від генеруючої компанії, підвищення конкурентоспроможності, економічного потенціалу й ефективності використання інноваційних технологій, об’єднуючи організаційні й економічні цілі, стимули та управлінські рішення за використання різних управлінських методів і інструментів.

Мета впровадження системи енергозбереження на ПрАТ «НКМЗ» – забезпечення прибутку і фінансової стійкості шляхом економічно обґрунтованого раціонального використання енергозберігаючого потенціалу, чиє зростання є показником ефективності, як і збільшення обсягу сонячної енергетики в енергобалансі, зменшення енергонавантаження, питомої енергоємності і маси викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище та використання мотиваційного механізму, що потребують комплексної оцінки. Основними напрямами виступають енергетичне й економічне обстеження,

визначення потенціалу і величини енергозбереження, формування відповідної служби, здійснення запланованого обсягу енергозберігаючих заходів, контроль за дотриманням і техніко-економічне порівняння їх результатів, моніторинг і аналіз стану енергоспоживання. Ряд технічних (з економії електричної енергії, підвищення теплового опору огороджувальних конструкцій і ефективності вироблення стисненого повітря, енергоефективності системи опалення і роботи котельні), технологічних і управлінських заходів здатний підвищити енергоефективність підприємства, а реалізація системи енергетичного менеджменту – знизити величину енергоємності продукції внаслідок передбачуваної економії паливно-енергетичних ресурсів до 1,656 тУП/т у 2021 році.

Розділ 4. Охорона праці і безпека при надзвичайних ситуаціях

Трудовий процес здійснюється у певних умовах виробничого середовища, характеризованих сукупністю елементів і факторів матеріально-виробничого змісту, що відносно користувачів ПЕОМ мають поділ на групи: фізичні, ергономічні, інформаційні і соціально-психологічні. Усі виробничі фактори поділяються на небезпечні та шкідливі, котрі, у свою чергу, налічують фізичні, хімічні, біологічні і психофізіологічні чинники.

Категорія важкості праці характеризує стан організму людини, котрий формується під впливом її умов. Оцінка умов праці показала їх некомфортність (IV категорія важкості) і потребу у розробці покращуючих заходів.

Організація робочого місця користувача ПЕОМ забезпечує відповідність усіх елементів і їх взаємного розташування ергономічним вимогам. Виявлені виробничі фактори, чиї параметри знаходяться поза межами припустимих: рівень освітленості та шуму – вимагають удосконалюючих заходів за відповідних матеріальних витрат, після реалізації котрих інтегральна бальна оцінка важкості праці 29,6 (II категорія) відповідна нормативним умовам. Підвищення працездатності співробітників – як наслідок – сприяє збільшенню продуктивності праці на 10,9%, що, у свою чергу, призводить до річної

економії заробітної плати у розмірі 46041,6 грн. Показник ефективності витрат на заходи з охорони праці становить 3,71.

Стійкість функціонування промислового об'єкта визначається його здатністю випускати продукцію у запланованому обсязі і номенклатурі і виконувати усі функції в умовах надзвичайних ситуацій, відновлювати виробництво у мінімальні терміни у разі аварії, катастрофи, пошкодження. Найвірогіднішим вражаючим чинником є ударна хвиля під час вибуху, а найуразливішими елементами – контрольно-вимірювальна апаратура й офісна техніка. Належну діяльність за надзвичайних умов забезпечує своєчасне проведення керівництвом необхідних удосконалюючих заходів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі за результатами проведеного дослідження вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо формування принципових основ економічного обґрунтування доцільності **підвищення ефективності системи менеджменту ПрАТ «НКМЗ»**, виявлення передумов і вибору способів здійснення. Висновки, одержані у ході дослідження, наведені нижче.

1. За результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища завданням ПрАТ «НКМЗ» – найбільшого машинобудівного підприємства України – є розробка нових технологій, надаючих виробничі можливості для виготовлення інноваційної техніки і розширення ринків збуту, вдосконалення системи менеджменту якості шляхом впровадження програми організаційних і технічних заходів. Не припиняється робота із завантаження, розширюючись у різних напрямах зі спрямуванням зусиль на відновлення стійкого зростання промислового виробництва, і максимальна увага поряд із програмами технічного переозброєння і вдосконалення технологій звернена на продуктивність праці, економію матеріальних ресурсів, раціональне використання енергоносіїв, покращення системи закупівель і виробничого користування матеріалами.

2. Дослідження проблем виробничої діяльності ПрАТ «НКМЗ» визначає передумови до комплексного підходу щодо впровадження енергозберігаючих та екологічно ефективних технологій і обладнання, що забезпечить поступове скорочення витрат паливно-енергетичних ресурсів і відповідне зниження величини енергоємності продукції.

3. Отже, ПрАТ «НКМЗ» як споживач енергетичних ресурсів зазнає проблеми ефективного управління, одним із нових інноваційних підходів вирішення чого виступає впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 50001, що забезпечить ефективну практику управління енергоресурсами за використання світового досвіду у сфері енергозбереження.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Статті в наукових фахових виданнях

1. Саєнко А. М. Удосконалення антикризового управління машинобудівного підприємства ПрАТ «НКМЗ» // Формування економічної системи країни на світовому, державному та регіональному рівнях: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 8 лютого 2020 р. – Київ: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2020. – С. 65.

Друковані матеріали наукових конференцій та статті в інших наукових виданнях

1. Саєнко А. М. Особливості розвитку антикризового управління як складової системи керування підприємством в умовах цифрової економіки / Саєнко А. М., Шевченко О. О. // Українська молодіжна наука: здобутки та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Харків, 26-27 березня 2020 р. – Харків: Видавництво ХТЕІ КНТЕУ, 2020.

АНОТАЦІЯ

Саєнко А. М. Розробка та впровадження заходів з удосконалення системи менеджменту промислового підприємства. – Рукопис.

Розкрито сутність і завдання промислового менеджменту і поняття конкурентоспроможності промислового підприємства. Досліджено відповідне інформаційне забезпечення. Розглянуто систему менеджменту і її якість. Надано загальну характеристику машинобудівного підприємства ПрАТ «НКМЗ». Оцінено його поточний фінансовий стан на основі аналізу балансу останніх п’яти років. Проаналізовано основні показники діяльності: фінансову стійкість, ліквідність і ділову активність. Визначено сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Сформовано стратегічні напрями розвитку. Запропоновано заходи з покращення системи менеджменту ПрАТ «НКМЗ» і обґрунтовано їх необхідність.

Ключові слова: менеджмент промислового підприємства, система менеджменту, конкурентоспроможність, фінансовий стан, фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність, стратегічний розвиток, енергозберігаючі заходи

ANNOTATION

Saenko A. M. Development and implementation of measures to improve the management system of an industrial enterprise. – Manuscript.

The essence and tasks of industrial management and the concept of competitiveness of an industrial enterprise are revealed. Relevant information support has been studied. The management system and its quality are considered. The general characteristic of the machine-building enterprise of PJSC "NKMZ" is given. Its current financial condition is estimated based on an analysis of the balance sheet of the last five years. The main indicators of activity are analyzed: financial stability, liquidity and business activity. Strengths, weaknesses, opportunities and threats are identified. Strategic directions of development are formed. Measures to improve the

management system of PJSC "NKMZ" are proposed and their necessity is substantiated.

Keywords: management of industrial enterprises, management system, competitiveness, financial position, financial stability, liquidity, business activity, strategic development, energy saving measures