

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Навчально-науковий інститут економіки і права
Кафедра менеджменту та економічної безпеки
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій

До захисту допускаю
Завідувач кафедри
С.А. Назаренко
(ініціали, прізвище)

(дата, підпис)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня МАГІСТР

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Студентка групи МО-19 Яременко Ольга Володимирівна _____
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник доцент, к.е.н. Занора В.О. _____
(вчені ступінь та звання, прізвище, ініціали) (підпис)

Консультанти: _____
(вчені ступінь та звання, прізвище, ініціали) (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	6
1.1. Поняття та функції управління підприємством.....	6
1.2. Особливості та характеристики управління підприємством.....	12
1.3. Забезпечення ефективності управління підприємством.....	17
Висновки до першого розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ	28
2.1. Характеристика напрямів фінансово-господарської діяльності КП «СТЕП-АГРОБУД», її сильних і слабких сторін.....	28
2.2. Аналіз показників фінансового стану КП «СТЕП-АГРОБУД»	34
2.3. Оцінювання результатів діяльності КП «СТЕП-АГРОБУД».....	37
Висновки до другого розділу	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	44
3.1. Проблеми управління вітчизняними підприємствами	44
3.2. Шляхи трансформації підходів до управління підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу	52
Висновки до третього розділу.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика управління підприємницькими структурами різних видів економічної діяльності виникає через постійну зміну зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування сучасних суб'єктів господарювання. Виклики, небезпеки та загрози, що формуються для вітчизняних підприємств у економічній площині, пов'язані з перманентними трансформаціями у господарських системах, зі змінами управлінських парадигм та еволюцією ринкових відносин. Перехід від класично ринкової до емерджентної, поведінкової, а врешті решт і інформаційної цифрової економіки змушує бізнес-структури швидко адаптуватися до нових умов господарювання з тим, аби зберегти та примножити власні конкурентні переваги та гарантувати непорушність і незмінність ринкових позицій. З огляду на зрозумілість факту обмеженості корпоративних ресурсів учасників економічних відносин, шлях до фінансового та економічного виживання менеджменту компаній належить шукати у площині прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень. З огляду на це, дослідження проблеми підвищення рівня ефективності управління підприємством у сучасних умовах набуває особливої актуальності.

Особливості організації раціонального процесу управління підприємством потрапили у поле наукового зору таких вітчизняних дослідників, як: Батракова Т. І. [1], Бойко М. Г. [2], Васильєв С. В., Кривонос А. О. [3], Васильківський Д. М. [4], Гуткевич С. О., Дунда С. П. [5], Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. [6], Дубей Ю. В. [7], Занозовська О. Г. [8], Занора В. О. [9], Каламан О. Б. [10], Колесник В. М., Воєнна К. І. [11], Кривов'язюк І. В. [12], Круглова О. А., Козуб В. О., Козуб С. О. [13], Кулаков В. І. [14], Левицька І. В. Климчук А. О. [15], Лепетан І. М. Ковальчук І. В., Гловюк А. С. [16], Лисак В. [17], Ліскович Н. Ю. [18], Максименко І. Я., Юношева А. О. [19], Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Петрова О. С., Середенко Т. С. [20-21], Насонов М. І. [22], Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. [23], Проценко В. М. [24], Резнік Н. П., Опалат Д. В. [25], Савельєва О. О. [26], Сазонова Т. О., Єріна В. В. [27], Святненко В. Ю. [28],

Токмакова І. В. [29], Тупкало С. В. [30], Фролова Л. Ф., Мельник О. В. [31], Череп А. В., Григорович Л. С. [32], Щербань О. Д. [33] та інших.

Проте, зростання рівня економічної нестабільності, соціальна напруга, політична криза та тенденції Індустрії 4.0 провокують появу усе більшої кількості ризиків для нормальної роботи підприємств, що свідчить про необхідність продовження досліджень щодо нових можливостей і векторів оптимізації процесу управління господарськими структурами.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана у відповідності до плану науково-дослідних робіт Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького, і є фрагментом наукової теми кафедри менеджменту та економічної безпеки «Парадигми управління системами і процесами для забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях (номер державної реєстрації 0120U100615), у контексті якої у роботі надано пропозиції щодо підвищення рівня ефективності управління підприємством у сучасних умовах для забезпечення високого рівня його економічної безпеки у стратегічній та поточній перспективах.

Метою дослідження є виявлення проблем управління вітчизняними підприємствами та визначення шляхів підвищення ефективності менеджменту підприємств в сучасних економічних умовах господарювання.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої у роботі мети, необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити поняття та функції управління підприємством;
- встановити особливості та характеристики управління підприємством у сучасних умовах господарювання ;
- розглянути підходи до забезпечення ефективності управління підприємством;
- надати характеристику напрямів фінансово-господарської діяльності КП «СТЕП-АГРОБУД», її сильних і слабких сторін;
- провести аналіз показників фінансового стану КП «СТЕП-АГРОБУД»;
- дати оцінку результатів діяльності КП «СТЕП-АГРОБУД»;

- визначити проблеми управління вітчизняними підприємствами;
- запропонувати шляхи трансформації підходів до управління підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес ефективного управління підприємством.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів ефективного управління комунальним підприємством «СТЕП-АГРОБУД» в сучасних умовах.

Методи дослідження. Методичною основою написання кваліфікаційної роботи було обрано монографічний метод, метод теоретичного аналізу, що дозволили отримати теоретичний базис щодо ефективного управління господарською діяльністю, методи аналізу та графічної візуалізації під час опрацювання статутних документів і фінансової звітності підприємства. У процесі підготовки висновків за результатами дослідження було використано методи систематизації та узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів. Автором запропоновано шляхи трансформації підходів до управління підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо організації процесу управління діяльністю КП «СТЕП-АГРОБУД».

Апробація результатів роботи. Основні результати, відображені у кваліфікаційній роботі, пройшли апробацію у формі тез на Всеукраїнській науковій конференції студентів і молодих учених «Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2020» (м. Черкаси, 23-24 квітня 2020 р.) (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття та функції управління підприємством

Розуміння сучасних наукових підходів до реалізації функцій управління підприємством є необхідною рисою керівника вищого рівня для успішного виконання виробничих і соціальних завдань суб'єкта господарювання в умовах розвитку та функціонування динамічного зовнішнього економічного середовища. Менеджмент є важливою і невід'ємною складовою системи діяльності підприємства, оскільки забезпечує його економічну ефективність, конкурентоспроможність і гарантує сталий розвиток. Нині дедалі швидшими темпами змінюються техніка і технології, трансформується соціально-економічна поведінка споживачів, конкурентів і інших стейкхолдерів підприємств, установ, організацій, видозмінюються і очікування та риси поведінки персоналу суб'єктів господарювання. У таких умовах стрімко та неминуче зростає рівень залежності ефективності і життєздатності підприємств від якості та швидкості прийнятих керівництвом управлінських рішень, які стосуються як виробничої сфери і основної господарської діяльності, так і роботи із персоналом у напрямку підвищення ефективності праці. Для того, щоб реально використовувати на прикладному рівні менеджмент у якості надійного інструменту для досягнення підприємницького успіху, необхідно досконало опанувати його методологію й здобути компетенції для застосування їх в конкретних ситуаціях.

Управління підприємством – це процес послідовних дій, ініційованих керівництвом суб'єкта господарювання з тим, щоб досягти мети його створення та забезпечити найвищий рівень задоволення максимальної кількості його стейкхолдерів.

Поняття управління підприємством конкретизується різними вченими у залежності від того, який саме управлінський аспект домінує у цьому процесі. Так, Лігоненко Л.О. пропонує дефініцію поняття економічного управління підприємством, під яким розуміє «один із напрямків науки управління підприємством, який, базуючись на засадах концепції контролінгу, охоплює економічний інструментарій (економічні методи та прийоми) розробки та забезпечення виконання планів розвитку (діяльності), спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей (передумов та факторів зростання цінності (вартості) підприємства)» [34:66].

Отже, теоретичні основи управління підприємством ґрунтуються на таких поняттях, як «підприємство» і «управління».

Підприємство – це економічно і адміністративно самостійна господарська одиниця, граничні межі прав і обов'язків якої визначаються та уточнюються чинним законодавством України.

Усі структурні елементи підприємства провадять власну діяльність (організаційно-технічну, виробничу, економічну, маркетингову, фінансову, соціальну) для реалізації основної кінцевої мети: виробництва та реалізації продукції задля отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Для успішного досягнення поставленої мети та ефективної діяльності підприємства необхідна організація управління ним.

Згідно функціонального підходу, управління підприємством є процесом систематичного впливу з боку керівного персоналу на роботу всіх його підрозділів та структурних елементів, з метою забезпечення організації злагодженої роботи усіх складових організаційної структури, що у підсумку, призведе до отримання прибутку.

Професійне управління діяльністю будь-якого підприємства здійснюється топ-менеджментом на підставі його установчих документів.

На прикладному рівні під управлінням фахівці розуміють спрямований та координований процес впливу керуючої сторони (суб'єкта управління) на об'єкт

управління, метою якого виступає усвідомлене прагнення до досягнення певного результату.

За змістом методи управління поділяються на такі:

- організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні, обумовлені економічними відносинами;
- соціально-психологічні, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників [25:139].

Функції управління – це набір дій щодо вирішення конкретних виробничих, економічних і соціальних завдань підприємства, специфічні види робіт, які забезпечують раціональну форму поділу праці представників апарату управління (топ-менеджменту) суб'єкта господарювання.

А. Файоль виділив шість груп функцій управлінської праці, а саме: технічні і технологічні (виробництво, виготовлення, переробка); комерційні (закупівля, продаж, обмін); фінансові (залучення капіталів і ефективне управління ними); охоронні або страхові (охорона власності і фізичних осіб); облікові (інвентаризація, балансові відомості, витрати виробництва, статистика); адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координування і контроль) операції [35]. Колеснік В.М. та Воєнна К.І. пропонують власне бачення функцій управління, поділяючи їх на загальні (адміністративні) – планування, організація, мотивація та контроль; спеціальні – виробнича, технологічна, комерційна, фінансова, страхова, соціальна, маркетингова, облікова, логістична, контролінгова, системно-аналітична, кадрова та супутню (координаційну) функцію [36:196]. Дослідження численних літературних джерел схиляє нас до думки, що більшість науковців все ж дотримуються позиції щодо існування чотирьох основних функцій менеджменту, а решта їх видів виокремлюється уже приналежно до специфіки діяльності суб'єкта господарювання.

Метою управління є забезпечення ефективності діяльності підприємства. У той же час, лише ефективний менеджмент здатний забезпечити успішне

досягнення цієї цілі. Заїнчковський А.О. відзначає, що «в англійській мові використовують терміни effectiveness, efficiency та performance, що в перекладі означає «ефективність», «результативність». Такий переклад спричиняє невизначеність у цих поняттях, і для того щоб цього уникнути, необхідно розставити акценти та визначити, в якому контексті вживаються ці терміни. Термін efficiency перекладається як «ефективність» та акцентує увагу на тому, що процес відбувається без зайвих витрат. Цей термін використовується в контексті зменшення витрат та спрямований на їхню мінімізацію. Термін effectiveness пов'язаний із результатом певного процесу, визначається як рівень успішності досягнення бажаного результату та застосовується в контексті збільшення результатів. Він відповідає такому перекладу, як «результативність», і переважно використовується, коли цілі суб'єкта господарської діяльності зрозумілі, узгоджені, визначені у часі та можуть бути виміряні» [37:102].

Як вважають Пілецька С.Т. та Коритько Т.Ю. «ефективність управління – це економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи і характеризується різними показниками, як об'єкту управління, так і власної управлінської діяльності (суб'єкту управління). Тобто ефективність управління – це характеристика рівня управління, який визначається шляхом зіставлення в тимчасовому і просторовому аспектах» [23:101].

В цілому, процес управління підприємством може мати такі послідовні етапи (рис.1.1).

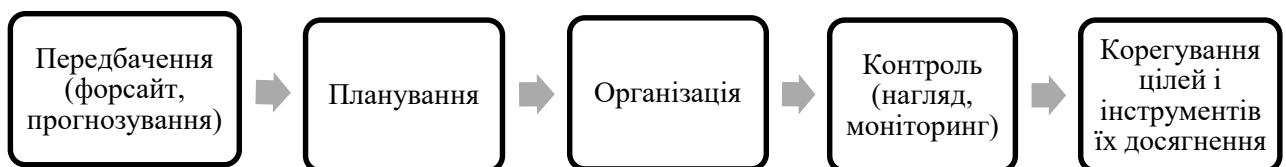


Рис. 1.1 – Етапи процесу управління підприємством

Складено автором

У процесі контролю діяльності підприємства може відбуватися оцінювання рівня ефективності його роботи як основного індикатора раціональності організації управлінського процесу. Високі показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості підприємства є свідченням високої ефективності управління ним.

Колективом авторів пропонується дефініція «економіко-організаційний механізм управління діяльністю підприємства», що пояснює його як «систему взаємодії підсистем: функціональної (планування, ціноутворення, облік і аналіз), законодавчого та інформаційного забезпечення, створення поведінкового настрою працівників (способи і прийоми, що сприяють підвищенню ефективності людських ресурсів), інструментів (процентні ставки по кредитах, тарифи, ціни, штрафи, преференції) і через форми, прийоми та методи управління забезпечувати здійснення процесів, що сприятимуть досягненню визначених цілей» [38:88].

Таким чином, більшість функцій управління реалізуються у межах різних складових економіко-організаційного механізму управління діяльністю підприємства. Метою його існування є забезпечення ефективності управлінської діяльності, рівень якої на багатьох вітчизняних підприємствах є досить низьким.

За даними Державної служби статистики України, за попередніми підсумками, у 2019 році фінансовий результат до оподаткування великих та середніх підприємств становив 422,2 млрд.грн прибутку (у 2018 році – 335,1 млрд.грн). Прибуток становив 596,3 млрд.грн, або 110,3% порівняно з 2018 роком, збитків допущено на суму 174,1 млрд.грн (або 84,7%). Частка збиткових підприємств, як і у 2018 році, становила 21,7% (рис.1.2) [39]. Таким чином, існує значна кількість підприємницьких структур, ефективність управління якими викликає сумніви, адже вони не отримують прибутку, тобто, не реалізують успішно мету свого існування на ринку.

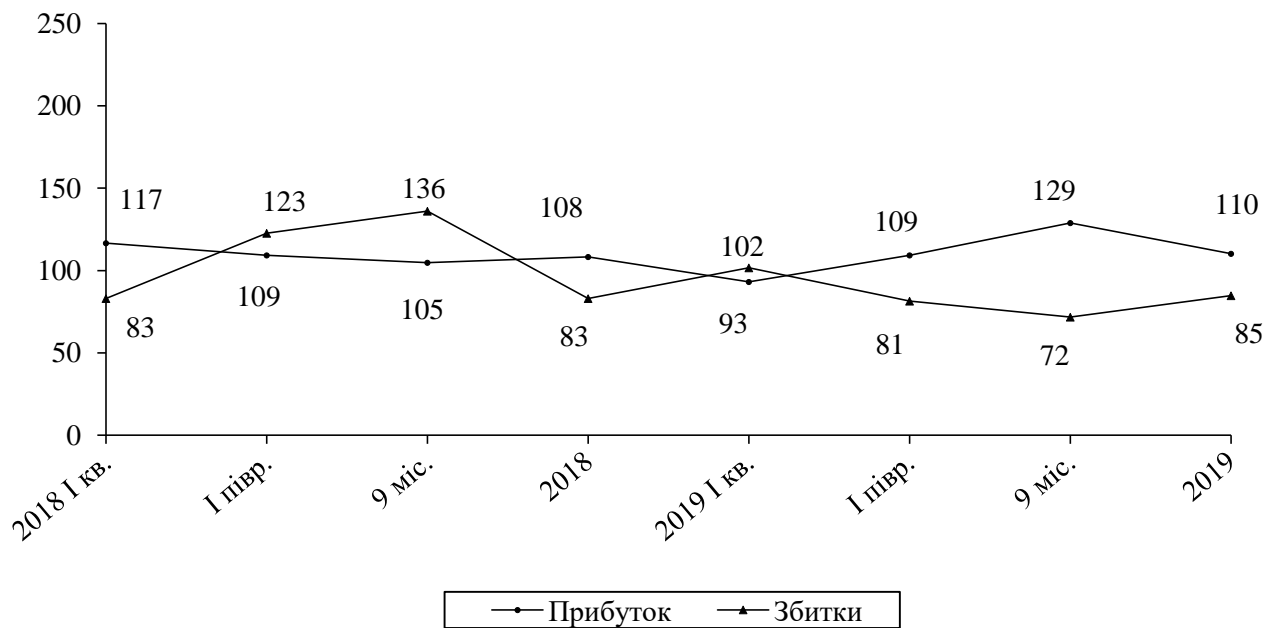


Рис. 1.2 – Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків (у % до відповідного періоду попереднього року) [39]

Як відзначає Савельєва О. О.: «Процес підвищення ефективності забезпечується управлінською працею, що в умовах соціально-орієнтованого управління вимагає від менеджерів концентрувати увагу на підвищенні зацікавленості персоналу до вирішення завдань, які забезпечують досягнення цілей розвитку, що стоять перед підприємством [26:192]. З огляду на це, управлінському персоналу варто звернути увагу на мотивацію працівників підприємства на шляху до досягнення високих показників ефективності його діяльності. Тобто, робота з персоналом є важливою складовою ефективного управлінського процесу, здатною підвищити його результативність до нового функціонального рівня.

Процес управління підприємством має свої характеристики. Особливості реалізації різних етапів і функцій управління вартують окремого розгляду та вивчення у межах цього дослідження. Саме вони стають відправною точкою для пошуку можливостей якісних трансформацій управлінських процесів.

1.2. Особливості та характеристики управління підприємством

Особливості організації управління конкретним підприємством зазвичай декларуються у його статуті. Цей документ на рівні із іншими установчими документами визначає права і обов'язки власника бізнес-структури, а також компетентності усіх учасників виробничого процесу (права і обов'язки трудового колективу в межах реалізації управлінської та виробничої діяльності суб'єкта господарювання).

Предметом управління підприємством є закони, принципи та методи побудови і функціонування підприємства; закони і принципи, що закладені в основі діяльності керівних працівників при управлінні організацією; відносини, які формуються між людьми в процесі прийняття управлінських рішень.

Виокремлюють такі базові концепції управління підприємством (рис.1.3).

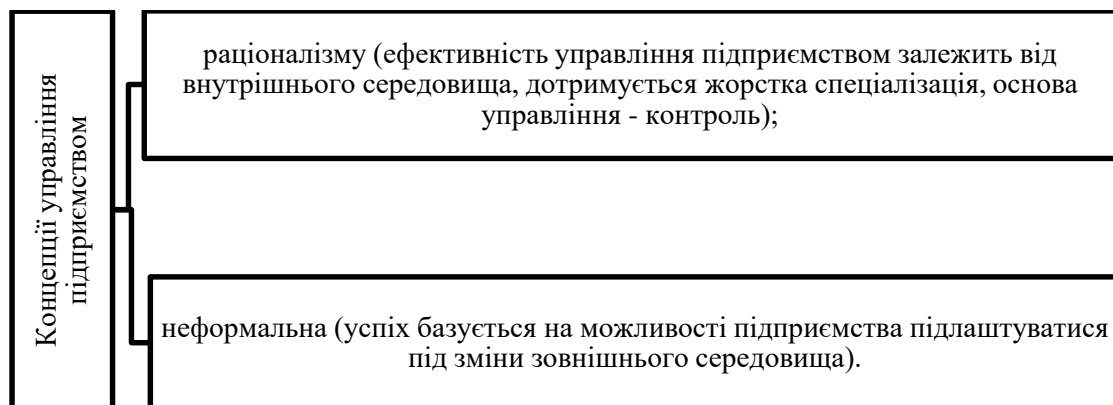


Рис.1.3 – Базові концепції управління підприємством

Складено автором за даними [40]

Двом згаданим концепціями відповідають два класичні управлінські стилі – концепції раціоналізму відповідає авторитарний стиль управління підприємством, а неформальній концепції – демократичний стиль, що характеризується високим рівнем гнучкості та здатності до адаптації.

Науковці виокремлюють кілька сучасних підходів до управління підприємством (рис.1.4).

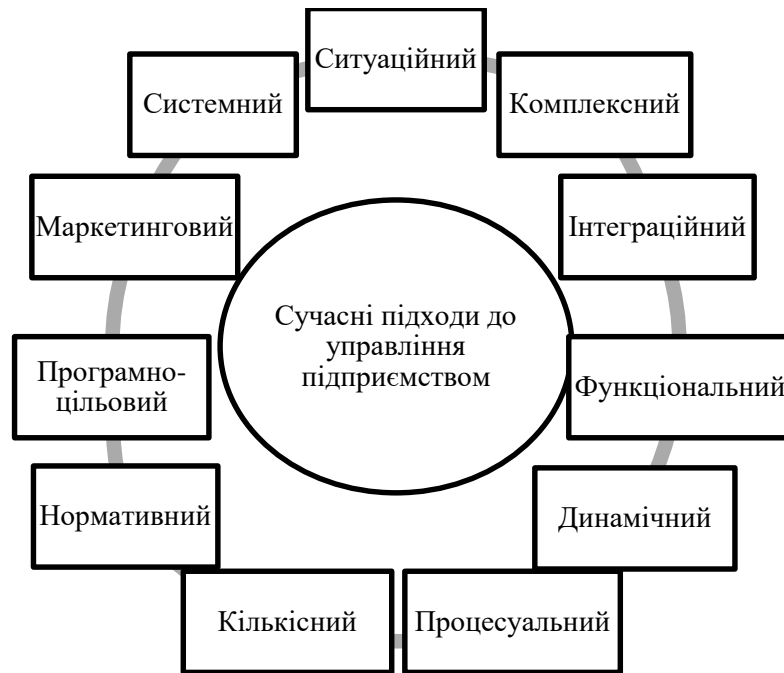


Рис.1.4 – Сучасні підходи до управління підприємством

Складено автором за даними [40]

Управління діяльністю підприємства включає в себе наступні складові:

- завдання та принципи управлінської роботи;
- ієрархічний поділ управлінських функцій у відповідності з особливостями структуризації підприємства;
- методологічне обґрунтування управлінської діяльності (економічні і юридичні методи);
- інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємством.

Принципи управління відіграють важливу роль для ефективного менеджменту підприємницької діяльності. До принципів управління підприємством пропонується віднести:

- принцип поділу праці;
- принцип дотримання трудової дисципліни;
- принцип наявності повноважень і розподілу відповідальності;
- принцип мотивації працівників;
- принцип справедливості;
- принцип впевненості в регулярному виробничому процесі;
- принцип збереження ієрархії управлінських відносин;

- принцип заохочення ініціативи.

Слідування принципам є дуже вадливою особливістю процесу ефективного управління підприємством.

У процесі управління підприємством Прокопенко Н. С., Шлебат А. Х., Товмасян В. Р. пропонують використовувати інструменти – це засоби, за допомогою яких можна досягти позитивних результатів діяльності підприємства, тобто за допомогою яких можна покращити взаємовідносини з суб'єктами, що співпрацюють з господарюючим суб'єктом: використання цін (регульованих чи фіксованих), податки, санкції, знижки, контролінг; та прийоми – доходи працівників (рівень заробітної плати, соціальний пакет), матеріальні допомоги, премії, заохочувальні заходи через надання певних винагород, штрафи, забезпечення підготовки і перепідготовки кадрів, атестація, форми розрахунків [38:88].

З огляду на те, що підприємство є складною виробничою системою, яка ґрунтується на таких складових, як основні фонди, матеріальні, фінансові та трудові ресурси, завданням ефективного управління стає використання корпоративних ресурсів з максимальною віддачею, тобто економічною результативністю.

Рівень ефективності управління підприємством напряму залежить від злагодженості роботи топ-менеджменту. Його завданням є координація діяльності усіх працівників підприємства, які перебувають на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

Для постійної реалізації господарської діяльності будь-яке підприємство повинно мати оптимальну організаційну структуру. Організаційна структура – це форма управління організацією, що визначає склад, зв'язки і правила взаємодії всіх її елементів.

У процесі такої управлінської взаємодії використовуються такі види функціональних зв'язків, або організаційні форми управління підприємством:

- лінійні (взаємозв'язок різних рівнів керівництва);

- функціональні (взаємозв'язок різних рівнів управління без прояву підпорядкування);

- міжфункціональні (відбуваються на одному рівні управління).

Організаційні структури сучасних підприємств поділяють на дві групи:

- ієрархічні структури (з чіткими відносинами підпорядкування);

- адаптивні структури (гнучкі конструкції, здатні до швидких змін і трансформацій).

Основна відмінність двох наведених типів полягає в дотриманні чіткості та суворості ієрархії. Перший різновид відрізняється усталеною непорушною ієрархією і формалізацією управлінської діяльності. Друга має більш гнучку структуру.

Загалом процес управління діяльністю підприємства реалізується керівниками вищої, середньої і, в окремих випадках, нижчої ланки. З огляду на це, розрізняють такі рівні управління підприємством:

- технічний (нижній) рівень. Цей рівень забезпечує взаємодію топ-менеджменту з безпосередніми виконавцями виробничих процесів на підприємстві;

- управлінський (середній) рівень. Це проміжний рівень між нижчим і вищим. Менеджери цієї ланки забезпечують контроль діяльності окремих підрозділів. Вони керують роботою і контролюють рішення управлінців технічного рівня;

- інституційний (вищий) рівень. Подібно до адміністрації підприємства, менеджери цієї ланки відповідають за реалізацію стратегічного управління підприємством: фінансові питання, роботу на внутрішньому і зовнішньому ринках, вдосконалення всієї діяльності організації. У цій частині працює не більше 7% від усієї чисельності співробітників підприємства [40].

Як стверджують Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю.: «діяльність підприємств в сучасних економічних умовах характеризується необхідністю результативного використання всіх наявних ресурсів, що робить можливим досягнення прогресивного розвитку та покращувати показники його ефективності» [23:101].

Ринкова економіка створює такі умови для діяльності підприємств, установ, організацій, за яких виникає необхідність докладати всіх можливих зусиль для максимального збільшення обсягу прибутку для того, щоб мати можливість подальшого розвитку.

Важливим теоретичним і прикладним завданням нині є підвищення ефективності управління підприємством. Як зазначають Колесник В.М., Воєнна К.І.: «складність і багатогранність ефективності управління пояснюються складністю самої категорії управління. Питання ефективності управління, з одного боку, є невід'ємним аспектом управління підприємством, з іншого – вони не мають однозначних рішень» [11:202].

Аналіз результатів фінансової діяльності дозволить оцінити ефективність управління. Саме тому у другому розділі цього дослідження питанню аналізу фінансового стану підприємства буде приділено пильну увагу.

Підвищення рівня ефективності управління підприємством може бути досягнуто за рахунок впровадження вдосконалених форм управлінської діяльності, інноваційних підходів до реалізації функцій менеджменту [40].

Особливості управління підприємствами у сучасних умовах вимагають постійного вдосконалення від персоналу суб'єктів господарювання управлінських навиків. Як стверджують Резнік Н.П. та Опалат Д.В.: «за реалізації управлінських нововведень, особливо таких кардинальних, як стратегічне управління, яке пов'язане з переорієнтацією усього мислення менеджменту з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна робота з подолання опору змінам, формування нової «організаційної культури». Знання у сфері менеджменту, фахова освіта, пильна увага до управління, спеціальний пошук і освоєння нововведень у сфері управління має вагомим значення для підвищення ефективності функціонування підприємства. Недооцінювання важливості сфери управління менеджерами, звичка покладатися на свій досвід і інтуїцію, скептичне ставлення до наукових розроблень і фахової освіти у цьому напрямку впливають без сумніву і на фінансово-економічні результати діяльності підприємств» [25:145]. З огляду на

такі твердження, доцільно звернутися до питання забезпечення ефективності управління сучасним підприємством у тих економічних умовах, які склалися нині в Україні.

1.3. Забезпечення ефективності управління підприємством

Загалом, у широкому розумінні, ефективність управління суб'єктом господарювання формується із таких складових елементів, як ефективності управління конкретними функціональними підсистемами діяльності підприємства: маркетинговою діяльністю, людськими (трудовими) ресурсами, фінансовими ресурсами, виробничими ресурсами, системою логістики і так далі, а також у великій мірі залежить від тієї обставини, наскільки збалансованим є управління всіма підсистемами управління підприємством на рівні організації загального управління господарською структурою, тобто на рівні генерального менеджменту суб'єкта господарювання.

Ефективність управління підприємством (організацією) досліджується у розрізі площин стратегічного і оперативного менеджменту. Також ефективність управління бізнес-структурою необхідно дослужувати у контексті поєднання окремих систем підприємства (рис.1.5).

Проценко В.М. наполягає, що «ринкова економіка передбачає формування механізмів ефективного управління економічною поведінкою підприємств, при якому підприємства досягають позитивних фінансових результатів, зміцнюють свої конкурентоспроможні позиції, орієнтуються на ініціативність та інноваційність, швидко і гнучко реагують на зміни ринку» [24:132]. Економічна поведінка підприємства як цілісність включає поєднання найближчих і перспективних цілей. За цією логікою ефективність економічної дії підприємства повинна полягати в забезпеченні повного циклу господарювання, в забезпеченні його не тільки матеріальними, але й трудовими ресурсами» [24:135].



Рис.1.5 – Ефективність управління підприємством як складна система

Складено автором

Виокремлюють кілька підходів до визначення ефективності управління підприємством. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. відзначають: «за цільовим підходом ефективність управління визначається її здатністю досягати поставленої мети. Даний підхід чітко орієнтований на перспективу, вимагає формування мети розвитку, визначення необхідних шляхів і ресурсів їх досягнення. Сутність системного підходу полягає в тому, що об'єкт оцінки розглядається як цілісна система. Управління об'єктом тим ефективніше, чим якісніше підібрані елементи системи і скоординовані дії. В основі внутрішньо організаційного підходу лежить тип системи контролю і координації, ступінь централізації і регламентації, прийнятий на підприємстві. Підхід дає точне

визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку. Конкурентний підхід передбачає задоволення інтересів зацікавлених сторін: власників, персоналу, клієнтів, партнерів, держави, суспільства та ін. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети обмежується вимогами іншої мети. Але цей підхід не визначає єдиного погляду на склад показників, які входять до оцінка ефективності управління підприємством» [23:101].

Як відзначає Занозовська О.Г.: «ефективність підприємств будь-якої сфери діяльності прямо і опосередковано залежить від підбору і розстановки кадрів. Це класичний управлінський підхід. У зв'язку з цим, зростають вимоги до персоналу, а зусилля підприємства спрямовуються на створення умов для найбільш повної віддачі працівників на робочому місці, інтенсивного розвитку їхнього потенціалу» [8:91].

Важливим питанням є оцінювання рівня ефективності управління підприємством. Вважається, що ефективність управління підприємством має два важливі індикатори виміру – економічний і результативний. Результативний вимір свідчить про те, у якій мірі підприємство досягає успіху у виконанні поставлених завдань щодо гарантування необхідного обсягу виробництва продукції, товарів чи надання послуг, продажу та успішного завершення інших маркетингових завдань. Економічний вимір сигналізує про те, наскільки витратним для підприємства буде той чи інший спосіб досягнення поставлених цілей.

Для визначення рівня ефективності управління підприємством доцільно здійснити поділ управлінських рішень на дві великі групи: об'єктно-логічного управління (ОЛУ) і соціально-психологічного управління (СПУ).

Об'єктно-логічне управління передбачає виконання менеджментом підприємства таких управлінських дій: передбачити, прогнозувати, аналізувати, планувати, вирішувати, організовувати (розробляти і впроваджувати) наказувати, давати вказівки, ставити завдання, координувати, контролювати.

Об'єктами управління при ОЛУ є: процес, функція, інформація, а також окрема особа або підрозділ – як елемент процесу, виконавець функції, тощо.

Об'єктно-логічне управління часто називають адміністративним.

У межах соціально-психологічного управління (СПУ) реалізуються такі управлінські дії: мотивувати (закликати, надихати, заохочувати і карати і т.п.), навчати, розвивати, наставляти, проявляти турботу, підтримувати, займатись менторством і наставництвом.

Об'єктами управління при СПУ є: людина – як соціальний об'єкт, який є емоційною і духовною особистістю, що має свої погляди, цінності, інтереси; група – як соціум, задіяний у процесах, учасники якого виконують різноманітні управлінські функції і завдання.

Тільки гармонійне поєднання двох цих компонентів управління в результаті свого синергізму створює повноцінний менеджмент суб'єкта господарювання і проторує шлях до ефективного управління. Таким чином, маємо таку логічну формулу:

$$\text{Ефективний менеджмент} = \text{ОЛУ} + \text{СПУ} \quad (1.1)$$

Про рівень ефективності управління підприємством можна судити з того, як його працівники усвідомлюють, інтерпретують і сприймають інформацію поставлені перед ними керівництвом цілі і завдання, як вони вміють приймати своєчасні, раціональні та правильні управлінські рішення на своєму рівні відповідальності, чи діють вони адекватно обставинам, які склалися, чи націлені вони на вирішення загальних завдань суб'єкта господарювання; за яких умов і які виникають між працівниками конфліктні ситуації, як вони вирішуються і скільки за часом у середньому тривають; як скоординовані дії працівників і підрозділів, як управлінські рішення підкріплені своєчасним виділенням корпоративних ресурсів за вказівкою адміністрації підприємства, тощо.

Як відзначають Череп А. В., Григорович Л. С.: «на вітчизняних підприємствах управлінській діяльності не приділяється достатньо часу та уваги.

Керівники виконують свої обов'язки, спираючись більше на досвід, аналогію, стандартні рішення та інтуїцію, ніж на строгу методологію та методику, що базується на наукових методах і принципах менеджменту та маркетингу. Відсутність науково обґрунтованого апарату оцінки ефективності управління ускладнює розуміння необхідності дотримання правил корпоративного управління. Питання оцінки економічної ефективності управлінських рішень відійшли на другий план» [32:430].

У процесі оцінки ефективності управління підприємством можна виділити такі етапи (рис.1.6).



Рис.1.6 – Етапи оцінювання рівня ефективності управління підприємством

Складено авторами за даними [32:431]

У таблицях 1.1 та 1.2 подано аналітичний інструментарій оцінювання рівня ефективності управління підприємством.

Об'єктивна оцінка рівня ефективності управління підприємством має формуватися на основі суджень кількох представників управлінського персоналу, а також передбачати врахування думок стейкхолдерів як основних зацікавлених у результатах діяльності підприємства сторін.

Індикатори ефективності управління, і області управління підприємством,
які на них впливають

Індикатори ефективності управління	Галузі управління підприємством, що на них впливають
Працівник правильно розуміє свої завдання	Розробка, опис бізнес-процесів. Постановка цілей (їх тлумачення). Розробка і доведення стратегії досягнення цілей. Планування завдань. Постановка завдань. Місія компанії. Корпоративна культура. Працівник розуміє свій внесок в загальний результат, в проміжні результати. До виконавців завдання доходять, розбитими на зрозумілі їм блоки в зрозумілій формі. Контроль проходження і сприйняття інформації.
Працівник має необхідну кваліфікацію і компетентності	Правильне бачення потреби в кадрових ресурсах. Підбір кадрів. Розстановка кадрів. Навчання принципам і методам особистої ефективності. Стимулювання підвищення професійної майстерності. Навчання.
Працівник мотивований (його інтереси співпадають з інтересами організації)	Розробка, опис бізнес-процесів. Адекватна оцінка результатів. Система матеріального стимулювання (винагороду за результатами). Облік індивідуальних мотивацій. Своєчасне запобігання деструктивних конфліктів. Усунення системних конфліктів. Мотивація кар'єрного росту. Планування кар'єрного росту.
Працівник має необхідну енергію для виконання завдань	Сприятливе робоче середовище. Почуття причетності до "важливої" справи. Сприятливий моральний клімат. Стан позитивного стресу. Компанія надає можливість відновлювати сили і енергію. Навчання прийомам відновлення, зняття стресу. Пропаганда і сприяння здоровому способу життя.
Працівник правильно орієнтується в загальних правилах і принципах (має відчуття загальної спрямованості).	Місія компанії. Корпоративна культура. Цінності, принципи, правила. Дисциплінарні правила. Етичні норми. Контроль проходження і сприйняття інформації.
Працівник своєчасно і в повному обсязі отримує необхідну інформацію для виконання завдань.	Розробка, опис бізнес-процесів. Продумана інформаційна система Прагнення до співпраці. Контроль проходження і сприйняття інформації.

Індикатори ефективності управління	Галузі управління підприємством, що на них впливають
При виконанні завдань інтереси працівника (підрозділу) узгоджені з інтересами інших працівників (підрозділів)	Розробка, опис бізнес-процесів. Система матеріального стимулювання (винагорода за результатами). Облік індивідуальних мотивацій. Своєчасне запобігання деструктивним конфліктам. Усунення системних конфліктів. Прагнення до співпраці.
Дії працівників скоординовані у часі і просторі	Розробка, опис бізнес-процесів. Створення центрів координації. Навчання плануванню. Планування дій. Контроль результатів. Аналіз. Коригування.
Дії працівників підкріплені своєчасним виділенням ресурсів (фінансових, людських, часових)	Фінансове планування та прогнозування. Управління грошовими потоками. Система планування і розподілу навантаження на персонал. Правильний розподіл ресурсів (бюджетування). Оперативне управління бюджетом. Контроль ресурсів.
Завдання і проблеми вирішуються в порядку їх пріоритетної значущості	Розробка, опис бізнес-процесів. Зрозумілі критерії прийняття рішень (місія, цінності, установки, правила, розуміння цілей і завдань підприємства). Навчання розстановці пріоритетів. Узгодження пріоритетів.
Рішення приймаються своєчасно і якісно	Розробка, опис бізнес-процесів. Володіння актуальною інформацією для прийняття рішень (інформаційна система, прагнення до співпраці). Зрозумілі критерії прийняття рішень (місія, цінності, установки, правила, розуміння цілей і завдань підприємства). Делегування (центри прийняття рішень не повинні бути перевантажені). Розподіл повноважень і відповідальності. Навчання прийняттю рішень.

Складено автором за даними [41]

Обрання того чи іншого методу чи інструменту для оцінювання рівня ефективності управління підприємством залежить від суб'єкта оцінювання, його досвіду, кваліфікації, бачення організації усього процесу. Достовірна оцінка має важливе значення для організації процесу управління діяльністю підприємства на тактичному рівні та у стратегічній перспективі.

Методи оцінки ефективності управління підприємством [23:104]

Метод	Характеристика методу
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних за яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управлінням в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого - поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними
Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень

Метод	Характеристика методу
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника - вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості - EVA (Economic Value Added).

Якщо система управління підприємством, яка традиційно на ньому сформувалася, не відповідає поточним завданням бізнесу, не дає змоги досягти очікуваних і бажаних результатів, у такому випадку вона стає перешкодою для якісного розвитку підприємства, знижує рівень його конкурентоспроможності і чинить негативний вплив на показники його фінансово-економічної діяльності. Коли керівництво підприємства усі свої управлінські рішення націлює на його сталий розвиток, розширення ринкових позицій, вихід на нові території, на нові ринки збуту товарів і послуг, на яких суб'єкт господарювання очікувано зустрінеться у конкурентній боротьбі з потужними конкурентами, тоді проблематика трансформації його системи управління раптово стане дуже актуальною. Тому якщо перед топ-менеджментом ставиться завдання оцінити ефективність управління підприємством, то у першу чергу необхідно встановити цілі, до яких підприємство прагне у процесі своєї діяльності, а потім провести глибоку та детальну діагностику стану існуючої системи та механізму

управління підприємством щодо їх відповідності та наявності достатнього ресурсного забезпечення для виконання перспективних завдань.

Оцінювання рівня ефективності управління здійснюється топ-менеджментом за різними параметрами. Для підприємств різних видів економічної діяльності цей набір параметрів залишається майже незмінним, але самі параметри можуть мати різну пріоритетність (вагу у підсумковому індикаторі) для конкретного підприємства, установи, організації. За загальновідомим принципом Парето, 80% зусиль і уваги потрібно приділяти організації та роботі 20-ти % основних підсистем, функцій, бізнес-процесів, які реалізуються на підприємстві, та найбільшою мірою чинять вплив на кінцеві результати його діяльності. Важливе управлінське завдання полягає у тому, як менеджеру визначити ці найважливіші 20% і сконцентрувати на них свої зусилля та ресурси.

На разі відсутній єдиний незаперечний стандарт, за яким будь-яке підприємство може отримати рейтинг ефективності власного управління. Можна стверджувати лише те, що управління підприємством має бути на такому рівні ефективності, щоб воно без проблем досягало власних поставлених господарських цілей. А цілі у кожного підприємства різні, причому, на кожному етапі його життєвого циклу, мета і завдання підприємств зазнають змін через зростання обсягів бізнесу, а також коригуються цілями та інтересами стейкхолдерів.

Висновки до першого розділу

1. Управління підприємством – це процес послідовних дій, ініційованих керівництвом суб'єкта господарювання з тим, щоб досягти мети його створення та забезпечити найвищий рівень задоволення максимальної кількості його стейкхолдерів. Етапи процесу управління підприємством є такими: передбачення (форсайт, прогнозування), планування, організація, контроль (нагляд, моніторинг), корегування цілей і інструментів їх досягнення.

2. Предметом управління підприємством є закони, принципи та методи побудови і функціонування підприємства; закони і принципи, що закладені в основі діяльності керівних працівників при управлінні організацією; відносини, які формуються між людьми в процесі прийняття управлінських рішень. Управління діяльністю підприємства включає в себе наступні складові: завдання та принципи управлінської роботи; ієрархічний поділ управлінських функцій у відповідності з особливостями структуризації підприємства; методологічне обґрунтування управлінської діяльності (економічні і юридичні методи); інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємством.

3. Ефективність управління суб'єктом господарювання формується із таких складових елементів, як ефективності управління конкретними функціональними підсистемами діяльності підприємства: маркетинговою діяльністю, людськими (трудовими) ресурсами, фінансовими ресурсами, виробничими ресурсами, системою логістики і так далі, а також у великій мірі залежить від тієї обставини, наскільки збалансованим є управління всіма підсистемами управління підприємством на рівні організації загального управління господарською структурою, тобто на рівні генерального менеджменту суб'єкта господарювання.

4. Етапи оцінювання рівня ефективності управління підприємством – це визначення мети проведення оцінювання, встановлення цільових орієнтирів, відбір, підбір, конкретизація об'єктів оцінювання, визначення критеріїв оцінювання: формування переліку індикаторів, встановлення їх орієнтованих значень, розробка механізмів розрахунку та інтерпретації результатів, формування інформаційного ресурсу для оцінювання, розрахунок показників, їх аналіз, визначення рівня ефективності управління, прийняття відповідних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ

2.1. Характеристика напрямів фінансово-господарської діяльності КП «СТЕП-АГРОБУД», її сильних і слабких сторін

Комунальне підприємство «СТЕП-АГРОБУД» створене та зареєстроване 19 квітня 2018 року в с.Мартинівка, засновником якого являється Степанецька ОТГ.

Директором підприємства призначено Падалку Віктора Антоновича.

Завдання підприємства – встановити лінію з виробництва паливних брикетів ПІНІ КЕЙ та виробляти дров'яні брикети для потреб ОТГ.

На сьогоднішній день завдяки Степанецькій ОТГ підприємство вже має таку лінію, також придбано автомобіль КАМАЗ з причіпом та трактор МТЗ з дробілкою для переробки сировини для брикетів.

На підприємстві спочатку працювало 6 робочих, які працювали над підготовкою приміщення для встановлення лінії брикетування. Проводиться реконструкція побутового приміщення для потреб працюючих [42].

За результатами проведення підсумків галузевої аналітики 2019 року, яка проводиться кожного року з метою визначення та відзнаки кращих підприємств галузі, що надають якісні та надійні послуги, відзнаки та розвитку підприємств соціально важливого і стратегічного значення, компанія КП «СТЕП-АГРОБУД» була розглянута серед діючих компаній галузі (КВЕД 01.11) та підприємств малого і середнього бізнесу регіону Черкаської області і за попередніми результатами експертного аналізу віднесена до числа рекомендованих та включена в реєстр «Кращих постачальників товарів та послуг 2019 року» [43].

Відповідно до інформації, отриманої зі Статуту підприємства (Додаток Б), досліджуване підприємство є комунальним унітарним підприємством і має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в установах банків, печатку,

кутовий штамп та інші необхідні реквізити. За своїм правовим статусом Підприємство є комунальним комерційним і діє на принципах повного господарського розрахунку та самофінансування в поєднанні з бюджетним фінансуванням у порядку, визначеному чинним законодавством України.

Метою діяльності КП «СТЕП-АГРОБУД» є задоволення суспільних потреб в товарах та послугах і одержання на цій основі відповідного прибутку, виконання комплексу робіт з забезпечення ефективної взаємодії із сільськогосподарськими товаровиробниками з питань виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, створення умов для підтримання стабільних цін на сільськогосподарську продукцію шляхом запровадження економічного механізму їх регулювання, а також здійснення інших видів діяльності у сфері виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

Основними видами діяльності підприємства є:

- надання транспортних послуг населенню та підприємствам по перевезенню вантажів та пасажирів (пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення);
- виробництво інших виробів з деревини;
- надання побутових та комунальних послуг населенню та підприємствам;
- виконання ремонтно-будівельних робіт, виготовлення та реалізація столярних виробів та виробів з металу, згідно заявок населення та підприємств;
- роздрібна торгівля;
- озеленення населених пунктів громади;
- демонтаж (розбирання) машин і устаткування;
- виконання монтажних, налагоджувальних і сервісних робіт,
- будівництво, вулиць, доріг, інших транспортних і пішохідних доріжок, укладання поверхонь вулиць, доріг, асфальтування доріг;
- збирання, заготівля, переробка безпечних видів відходів;
- здійснення будівельно-монтажних, ремонтно-будівельних та підрядних робіт, роботи із завершення будівництва, інші спеціалізовані будівельні роботи;

- встановлення, ремонт та технічне обслуговування приладів обліку води і стоків;

- виробництво будівельних матеріалів і конструкцій та їх реалізація;
- посередницька діяльність;
- експлуатація автотранспортної техніки, машин та механізмів;
- інші види господарської діяльності, не заборонені чинним законодавством України (Додаток Б).

Управління КП «СТЕП-АГРОБУД» здійснюється директором. Директор призначається на посаду та звільняється з посади розпорядженням сільського голови.

Директор здійснює функції управління на умовах найму та на підставі контракту, укладеного в установленому порядку. В контракті визначається строк найму, права, обов'язки і відповідальність директора, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови за погодженням сторін. Директор вирішує усі питання діяльності підприємства, з урахуванням обмежень, передбачених Статутом.

До компетенції Директора належить:

- забезпечення статутної діяльності підприємства;
- вирішення поточних питань роботи підприємства;
- вирішення внутрішніх кадрових питань;
- вирішення питань матеріально-технічного забезпечення;
- організація ведення обліку, звітності, внутрішнього контролю;
- визначення умов оплати праці працівників підприємства;
- встановлення працівникам конкретних розмірів тарифних ставок, посадових окладів, персональних надбавок;
- встановлення розмірів премій, винагород, доплат на умовах, передбачених колективним договором;
- створення належних умов працівникам для високопродуктивної праці, додержання законодавства про працю, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування;

- забезпечення виконання підприємством норм та вимог щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання і відтворення природних ресурсів, а також забезпечення екологічної безпеки;

- вчинення інших дій в порядку та межах, встановлених чинним законодавством України (Додаток Б).

До штатного розпису підприємства, окрім директора, внесено такі посади:

- бухгалтер (2 особи);
- бригадир на дільницях основного виробництва (1 особа);
- водій автобуса (4 особи);
- водій мототранспортних засобів (2 особи);
- тракторист (3 особи);
- апаратник приготування брикетної суміші (1 особа);
- інженер з безпеки руху (1 особа);
- брикетувальник (2 особи);
- механік автомобільної колони (гаража) (1 особа);
- сторож (3 особи);
- виконавець робіт (1 особа);
- лицювальник-плиточник (2 особи);
- монтажник гіпсокартонних конструкцій (1 особа);
- муляр (1 особа);
- монтажник будівельний (1 особа);
- майстер будівель та монтажних робіт (1 особа);
- машиніст змішувача (1 особа);
- електрогазозварник (1 особа) (Додаток В).

На рис. 2.1 продемонстровано градацію оплати праці персоналу станом на кінець 2019 року.



Рисунок 2.1 – Градація оплати праці персоналу станом на кінець 2019 року, грн.

Отже, найкращі матеріальні стимули до ефективної роботи мають директор та тракторист підприємства, а також бухгалтер, майстер будівель та монтажних робіт, виконавець робіт, бригадир на ділянках основного виробництва, інженер з безпеки руху, тощо. Керівництву варто розглянути можливості підвищення

оплати праці у першу чергу сторожу, машиністу змішувача, монтажникам, муляру та лицювальнику-плиточнику.

Сильні і слабкі сторони діяльності підприємства можна виявити за допомогою SWOT-аналізу. Його результати демонструє таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності КП «СТЕП-АГРОБУД»

<p>Сильні сторони (S)</p> <p>Злагоджена команда виконавців</p> <p>Прибуткова діяльність</p> <p>Наявність портфеля клієнтів</p> <p>Нове обладнання та техніка</p> <p>Професійне управління усіма напрямками діяльності</p> <p>Наявна стратегія розвитку</p>	<p>Слабкі сторони (W)</p> <p>Висока конкуренція</p> <p>Обсяг зареєстрованого капіталу</p> <p>Обмеженість джерел фінансування</p> <p>Відсутність системи економічної безпеки</p> <p>Низький рівень інформаційної прозорості</p>
<p>Можливості (O)</p> <p>Вихід на міжнародний ринок</p> <p>Розширення переліку видів діяльності</p> <p>Перегляд цінової політики</p> <p>Стимулювання персоналу</p> <p>Розширення асортименту продукції та послуг</p> <p>Відкриття філій і відділень</p>	<p>Загрози (T)</p> <p>Зміни у державній політиці</p> <p>Поява нових конкурентів</p> <p>Заборгованість з оплати праці</p> <p>Знос обладнання</p> <p>Присутність на ринку великих потужних компаній</p>

Складено автором

Отже, КП «СТЕП-АГРОБУД» – нове підприємство на ринку, яке лише шукає свою унікальну нішу, але уже має перелік постійних клієнтів і власну ділову репутацію. Керівництву підприємства варто розробити перелік управлінських рішень для того, аби мінімізувати слабкі сторони його діяльності, локалізувати загрози та скористатись можливостями зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз показників фінансового стану КП «СТЕП-АГРОБУД»

Фінансовий стан будь-якого підприємства оцінюється шляхом аналізу динаміки показників його активів, пасивів, ресурсів, потенціалу. Зміна індикаторів фінансового стану є сигналом до підвищення або зниження рівня ефективності управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Показники фінансового стану КП «СТЕП-АГРОБУД» можна прослідкувати за даними його звітності (Додатки В, Г). Звітність підприємства свідчить про те, що його діяльність, принаймні відображені у звітних документах її результати, датуються 2018 та 2019 роками. Тому аналіз ми також будемо проводити за цей дворічний період.

Рис. 2.2 демонструє зміни у основних засобах КП «СТЕП-АГРОБУД».

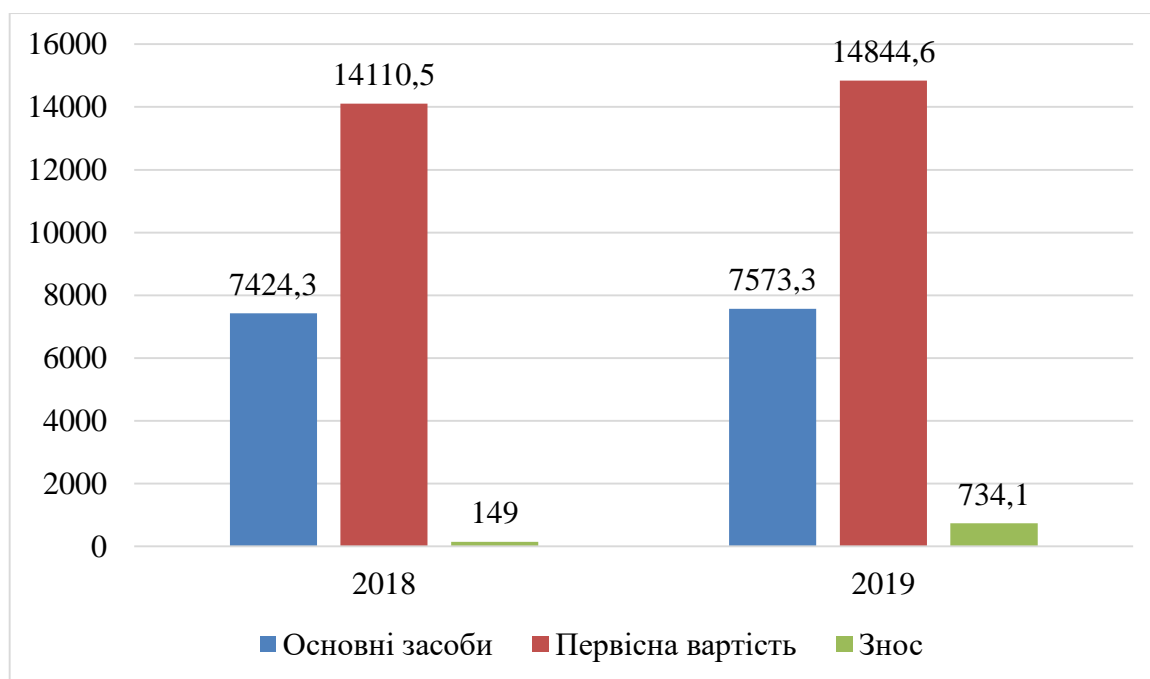


Рисунок 2.2 – Зміни у основних засобах КП «СТЕП-АГРОБУД», тис. грн.

Як свідчить рис.2.2, первісна вартість основних засобів підприємства майже вдвічі вища за їх залишкову вартість, що є сигналом про високий рівень зносу основних фондів підприємства. Ця обставина негативно характеризує процеси управління КП «СТЕП-АГРОБУД», адже суб'єкт господарювання створено нещодавно, і залишкова вартість його основних фондів мала б бути

досить високою. Водночас, показники зносу за 2018-2019 роки порівняно з первісною вартістю є незначними. Динаміка зміни аналізованих показників була наступною: за 2019 рік первісна вартість основних засобів зросла на 734,1 тис. грн або на 5%, залишкова вартість основних засобів зросла на 149 тис грн або на 2%, вартість зносу збільшилася на 585,1 тис. грн або у 3,92 рази. Таким чином, вартість зносу зросла суттєво, у той час, як обсяги вартості основних фондів – первісна і залишкова – залишились майже незмінними.

На рис. 2.3 продемонстровано зміни у оборотних і необоротних активах КП «СТЕП-АГРОБУД».

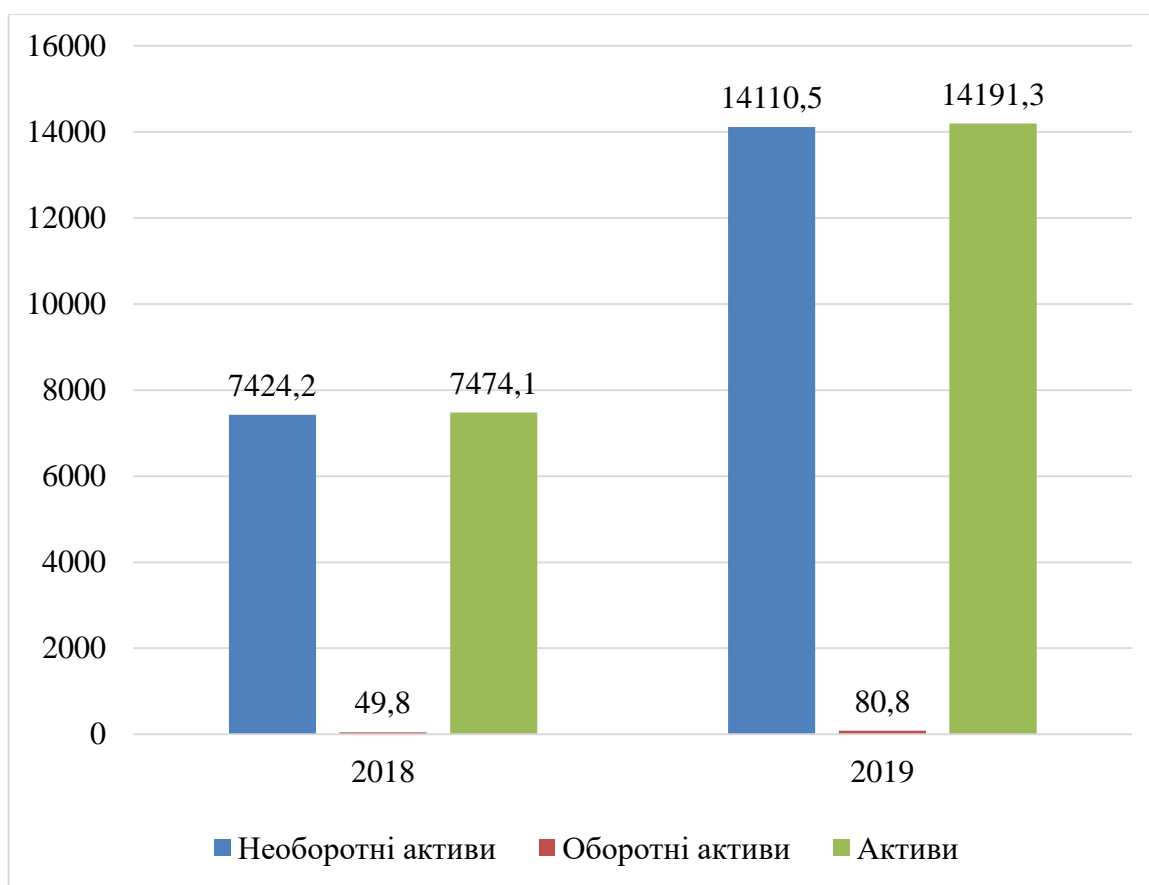


Рисунок 2.3 – Зміни у оборотних і необоротних активах КП «СТЕП-АГРОБУД», тис. грн.

Аналіз наведених даних свідчить про те, що оборотні активи становлять лише незначну частину загальних активів підприємства. Так, у 2018 році їх питома вага оборотних активів становила 0,6%, а вага необоротних активів – 99,4% відповідно, а у 2019 році – питома вага оборотних активів склала 0,56%, а

необоротних активів – 99,44%. Збільшення обсягів оборотних активів у абсолютному вираженні за 2019 рік склало 31 тис. грн або 62%. Збільшення обсягів необоротних активів у абсолютному вираженні за 2019 рік склало 6686,3 тис. грн або 90%. Збільшення обсягів активів підприємства в цілому у абсолютному вираженні за 2019 рік склало 6717,2 тис. грн або 89,9%.

Рисунок 2.4 демонструє зміни у власному капіталі КП «СТЕП-АГРОБУД».

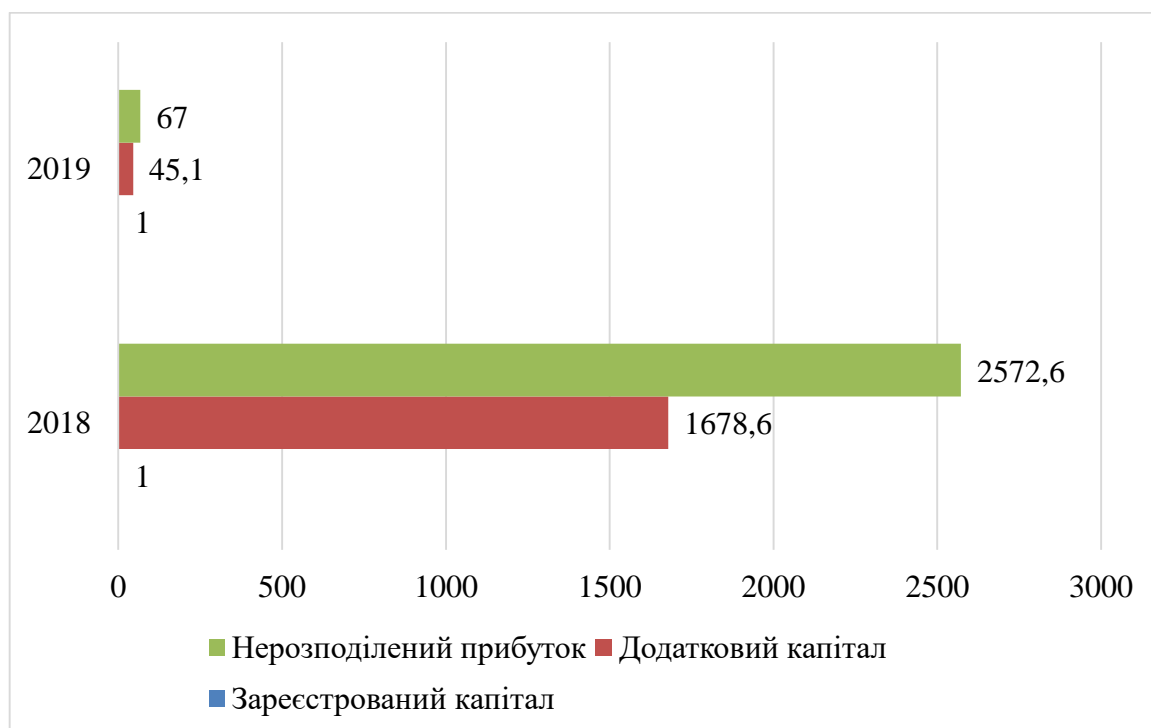


Рисунок 2.4 – Зміни у власному капіталі КП «СТЕП-АГРОБУД», тис. грн

За даними рисунку позитивно оцінюємо наявність у структурі пасивів підприємства нерозподіленого прибутку, який у потрібний момент може бути спрямовано на розвиток КП «СТЕП-АГРОБУД», на забезпечення підприємству стратегічних переваг у перспективі, розширення ринкової ніші, боротьбу з конкурентами, тощо. Водночас, негативно слід охарактеризувати різке скорочення цього показника впродовж 2019 року – на 2505,6 тис. грн або на 97%. Динаміка обсягів додаткового капіталу підприємства також була негативною – він за 2019 рік скоротився на 1633,5 тис. грн або на 97%. Незмінною залишилась сума зареєстрованого капіталу, однак, вона є нікчемно малою – 1 тис. грн, що негативно характеризує стан фінансової стійкості КП «СТЕП-АГРОБУД».

Рис. 2.5 візуалізує співвідношення власного капіталу КП «СТЕП-АГРОБУД» та його поточних зобов'язань.

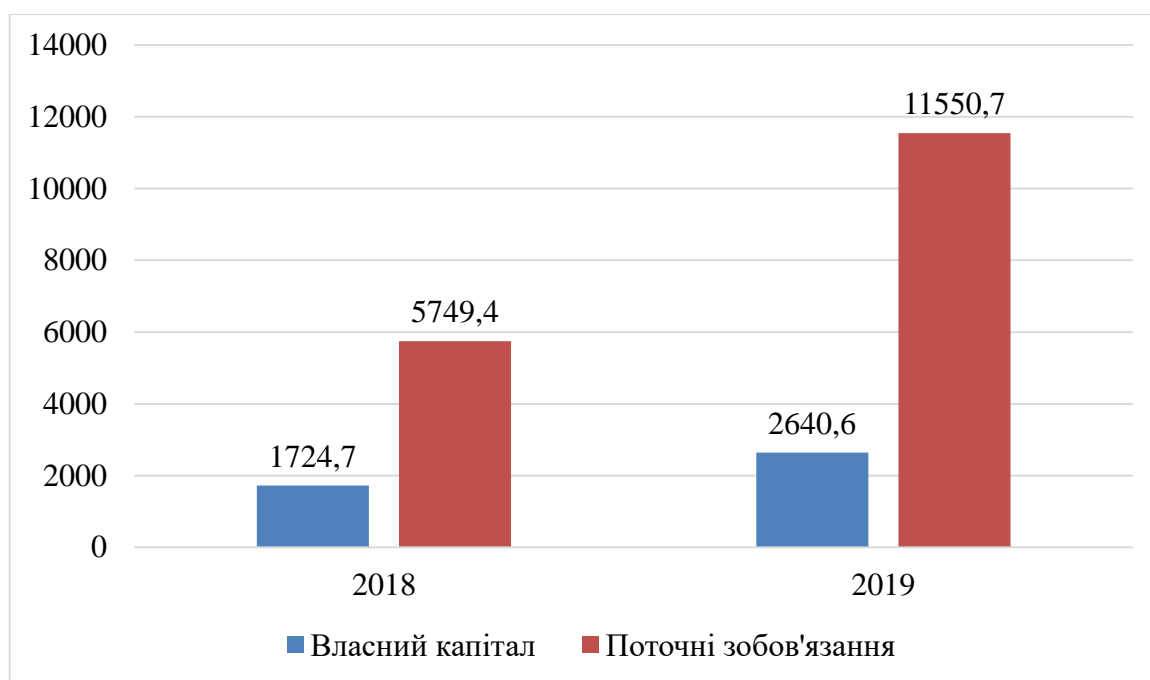


Рисунок 2.5 – Співвідношення власного капіталу КП «СТЕП-АГРОБУД» та його поточних зобов'язань, тис. грн.

На рис. помітною є значна перевага обсягу поточних зобов'язань підприємства над його власним капіталом. Так, власний капітал у 2018 році покривав лише 30% обсягу поточних зобов'язань КП «СТЕП-АГРОБУД», а у 2019 році – 22,8%. Водночас, абсолютний розмір власного капіталу підприємства за 2019 рік зріс – на 915,9 тис. грн або на 53%, однак, темп зростання поточних зобов'язань суб'єкта господарювання був вищим – збільшення склало 5801,3 тис. грн або 100%.

Отже, в цілому за дослідженими показниками фінансовий стан КП «СТЕП-АГРОБУД» можна вважати задовільним. Підприємство має достатній обсяг активів, однак, важливим завданням управлінської роботи є перегляд політики формування власного капіталу.

2.3. Оцінювання результатів діяльності КП «СТЕП-АГРОБУД»

Той факт, наскільки ефективно здійснюється управління підприємством, визначається його фінансовими результатами. Фінансові результати КП «СТЕП-АГРОБУД» починають формуватися у момент отримання підприємством доходів. Якщо доходи суб'єкта господарювання перевищують його витрати – його діяльність можна вважати ефективною та раціональною.

Рис. 2.6 демонструє стан доходів КП «СТЕП-АГРОБУД» у 2018 та 2019 роках.

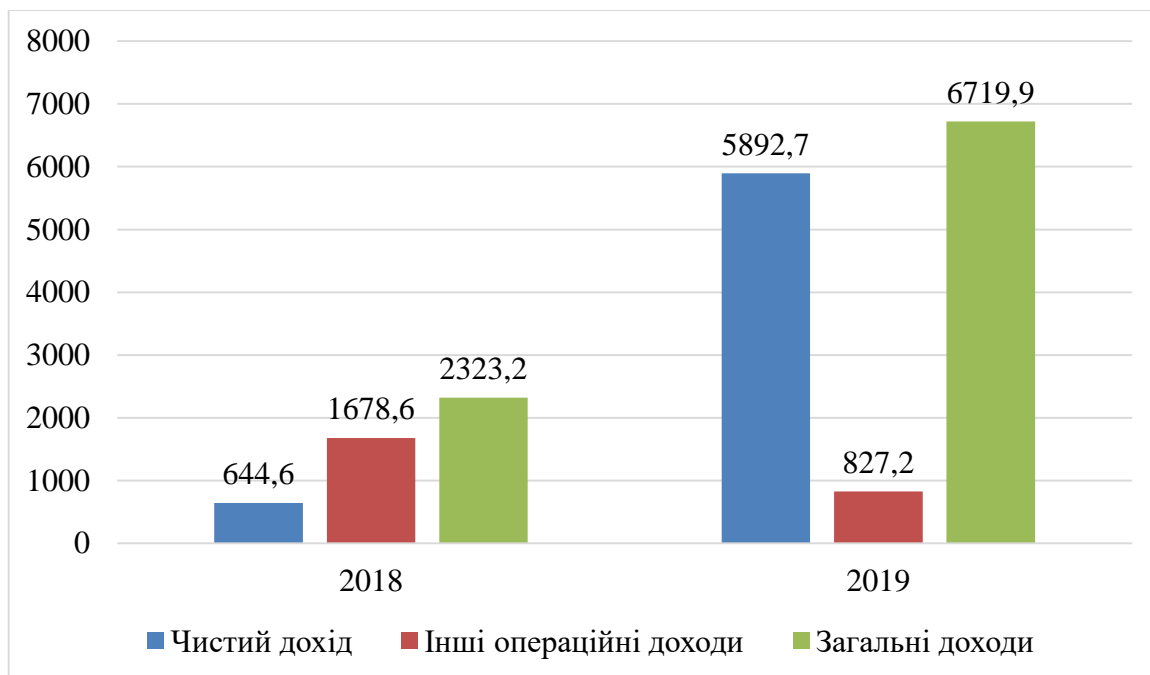


Рисунок 2.6 – Стан доходів КП «СТЕП-АГРОБУД», тис. грн.

Позитивно оцінюємо зростання обсягів загального і чистого доходів. Інші операційні доходи мають негативну динаміку. Так, загальні доходи КП «СТЕП-АГРОБУД» за 2019 рік зросли на 4396,7 тис. грн, або на 189%, обсяги чистого доходу збільшились на 5248,1 тис. грн, або у вісім разів, інші операційні доходи зменшились на 851,4 тис. грн, або на 50%. Високий темп зростання чистого доходу є свідченням ефективності управління діяльністю підприємства, і означає, що у суб'єкта господарювання наявні фінансові резерви для подальшої безперервної діяльності на ринку та є необхідний фінансовий потенціал для розвитку.

Рис. 2.7 демонструє обсяги витрат КП «СТЕП-АГРОБУД». Витрати підприємства – це такий фінансовий показник його стану, який будь-яка господарська структура бажає мінімізувати, у тому числі і шляхом прийняття зважених управлінських рішень щодо векторів перспективної діяльності. Водночас, уникнути витрат взагалі суб'єкт господарювання, що активно провадить основну діяльність, не може, бо це означатиме повне припинення його економічної активності.

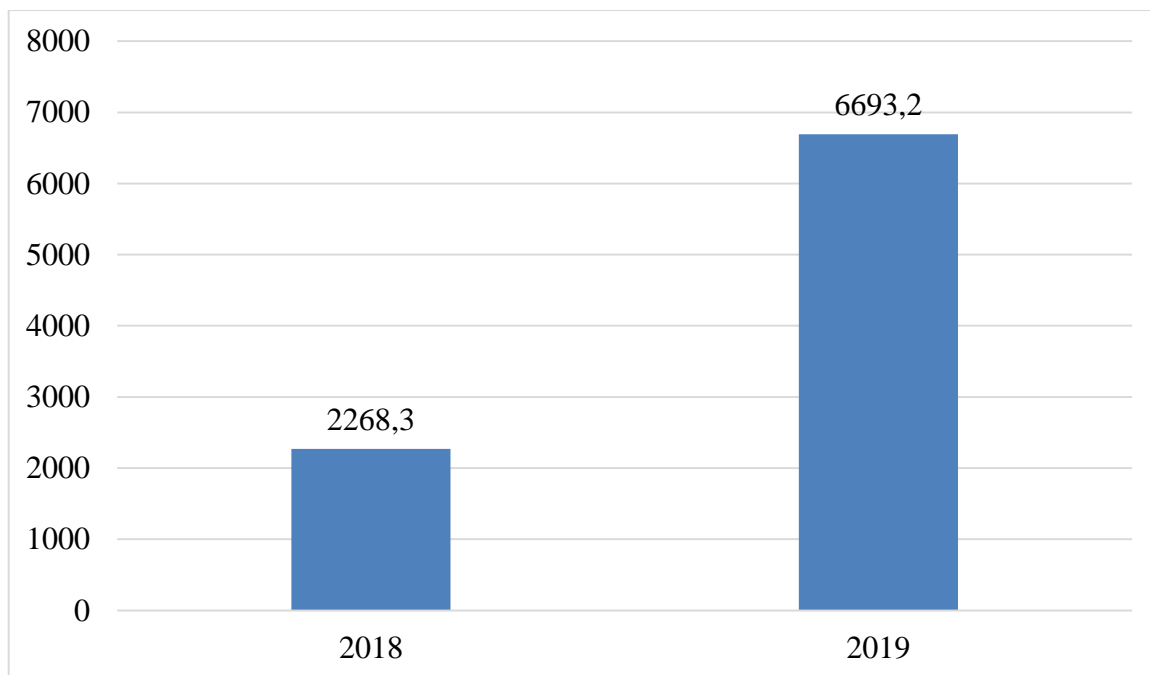


Рисунок 2.7 – Витрати КП «СТЕП-АГРОБУД», тис. грн.

Динаміка витрат КП «СТЕП-АГРОБУД» свідчить про стрімке зростання їх обсягу впродовж 2019 року. Так, аналізований період витрати підприємства зросли на 4424,9 тис. грн або на 195%, тобто майже вдвічі. Це може бути пов'язане як із розширенням виробничої діяльності, так і з фактами нераціонального планування витрат, підвищенням цін на сировину та матеріали, які використовує підприємство, перевитратами, тощо. Витрати підприємства мають піддаватись точній і постійній калькуляції; керівництво суб'єкта господарювання повинне неухильно стежити за станом витрат та використовувати сучасні технології в управлінні ними.

Рис. 2.8 візуалізує фінансові результати КП «СТЕП-АГРОБУД».

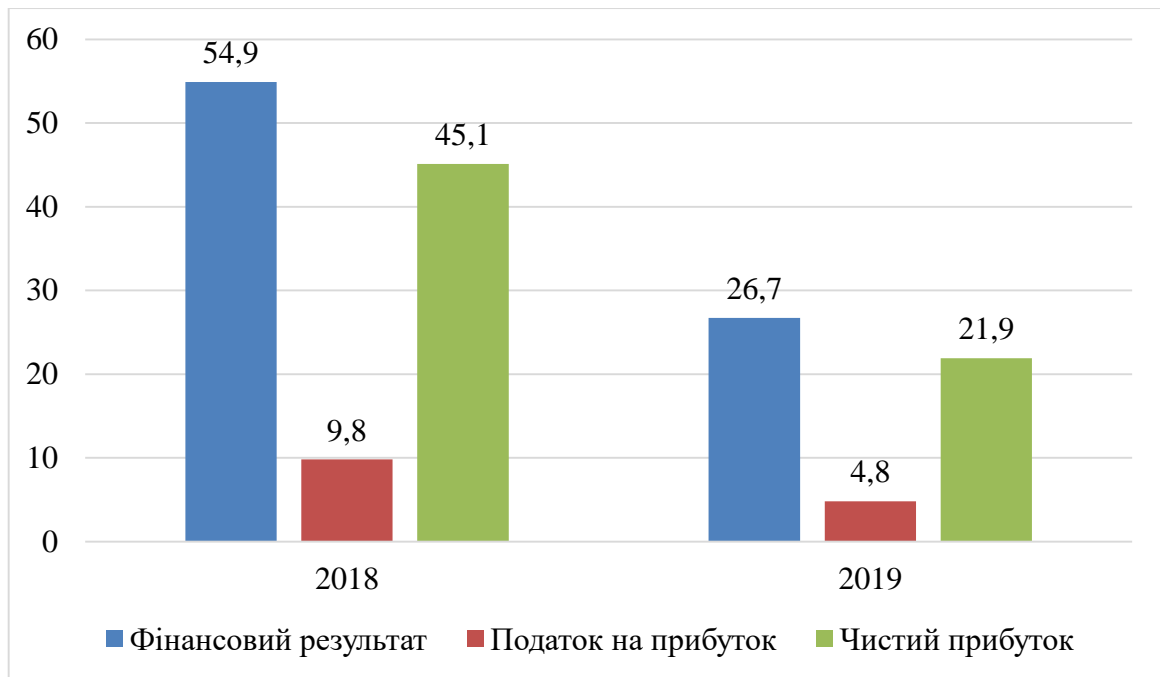


Рисунок 2.8 – Фінансові результати КП «СТЕП-АГРОБУД», тис. грн.

Фінансові результати підприємства – головний індикатор ефективності діяльності підприємства та важлива оцінка у процесі діагностики стану управління ним. Якщо суб’єкт господарювання працює збитково – не можна вести мову про його ефективний менеджмент.

Динаміка фінансових результатів КП «СТЕП-АГРОБУД» впродовж 2019 року була такою. Фінансовий результат підприємства зменшився на 28,2 тис. грн або на 51%, чистий дохід скоротився на 23,2 тис. грн або на 51%, а податок на прибуток відповідно зменшився на 5 тис. грн або також на 51%. Таким чином, за рік підприємство втратило половину свого прибутку, що негативно характеризує стан його управління. І загалом, на кінець 2019 року КП «СТЕП-АГРОБУД» має близько 22 тис. грн прибутку – така сума є дуже малою для суб’єкта господарської діяльності, і не дає змогу сформувати фінансові резерви, профінансувати інновації, оновлення техніки та технологій, модернізацію господарських процесів, тощо.

Оцінка рівня ефективності управління підприємством залежить і від задоволеності працівниками своїми фінансовими результатами та умовами праці

в цілому. Рис. 2.9 узагальнює показники КП «СТЕП-АГРОБУД», що пов'язані зі станом оплати праці.



Рисунок 2.9 – Показники КП «СТЕП-АГРОБУД», що пов'язані зі станом оплати праці, 2019 рік

Негативною характеристикою діяльності підприємства та управління ним є факт існування заборгованості з оплати праці у розмірі 127,8 тис. грн на кінець 2019 року. Зауважимо, що ця сума становить 5% від фонду оплати праці штатних працівників і 4,9% від фонду оплати праці усіх працівників.

Отже, підприємство є прибутковим, позитивно варто оцінити тенденцію до збільшення обсягів доходів КП «СТЕП-АГРОБУД» у 2019 році. Однак, обсяг чистого прибутку за останній рік суттєво скоротився, що свідчить про зменшення рівня ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання.

Висновки до другого розділу

1. КП «СТЕП-АГРОБУД» – нове підприємство на ринку, яке лише шукає свою унікальну нішу, але уже має перелік постійних клієнтів і власну ділову репутацію. Керівництву підприємства варто розробити перелік управлінських рішень для того, аби мінімізувати слабкі сторони його діяльності, локалізувати загрози та скористатись можливостями зовнішнього середовища. До сильних сторін діяльності підприємства належать: злагоджена команда виконавців, прибуткова діяльність, наявність портфеля клієнтів, нове обладнання та техніка, професійне управління усіма напрямками діяльності, наявна стратегія розвитку; слабкі сторони – висока конкуренція, обсяг зареєстрованого капіталу, обмеженість джерел фінансування, відсутність системи економічної безпеки, низький рівень інформаційної прозорості; можливості підприємства такі: вихід на міжнародний ринок, розширення переліку видів діяльності, перегляд цінової політики, стимулювання персоналу, розширення асортименту продукції та послуг, відкриття філій і відділень; загрози діяльності підприємства: зміни у державній політиці, поява нових конкурентів, заборгованість з оплати праці, знос обладнання, присутність на ринку великих потужних компаній.

2. Первісна вартість основних засобів підприємства майже вдвічі вища за їх залишкову вартість, що є сигналом про високий рівень зносу основних фондів підприємства. Ця обставина негативно характеризує процеси управління КП «СТЕП-АГРОБУД», адже суб'єкт господарювання створено нещодавно, і залишкова вартість його основних фондів мала б бути досить високою. Аналіз наведених даних свідчить про те, що оборотні активи становлять лише незначну частину загальних активів підприємства. Позитивно оцінюємо наявність у структурі пасивів підприємства нерозподіленого прибутку, який у потрібний момент може бути спрямовано на розвиток КП «СТЕП-АГРОБУД», на забезпечення підприємству стратегічних переваг у перспективі, розширення ринкової ніші, боротьбу з конкурентами, тощо.

3. Підприємство є прибутковим, позитивно варто оцінити тенденцію до збільшення обсягів доходів КП «СТЕП-АГРОБУД» у 2019 році. Динаміка витрат КП «СТЕП-АГРОБУД» свідчить про стрімке зростання їх обсягу впродовж 2019

року. Так, аналізований період витрати підприємства зросли на 4424,9 тис. грн або на 195%, тобто майже вдвічі. Це може бути пов'язане як із розширенням виробничої діяльності, так і з фактами нераціонального планування витрат, підвищенням цін на сировину та матеріали, які використовує підприємство, перевитратами, тощо. Обсяг чистого прибутку КП «СТЕП-АГРОБУД» за останній рік суттєво скоротився. Фінансовий результат підприємства зменшився на 28,2 тис. грн або на 51%, чистий прибуток скоротився на 23,2 тис. грн або на 51%, а податок на прибуток відповідно зменшився на 5 тис. грн або також на 51%. Таким чином, за рік підприємство втратило половину свого прибутку, що негативно характеризує стан його управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Проблеми управління вітчизняними підприємствами

Проблемні аспекти управління діяльністю суб'єкта господарювання мають свої особливості для підприємств різних видів економічної активності, але водночас у них є багато спільних рис і характеристик. З одного боку, більша частина управлінських проблем у більшій чи меншій мірі пов'язані з галузевими особливостями та специфічними рисами конкретних виробничо-господарських процесів, а з іншого боку – з тою загальною економічною ситуацією, що в цілому формує зовнішнє середовище функціонування, в якому підприємства, установи та організації змушені провадити свою діяльність. Таким чином, проблеми управління підприємствами в цілому можуть бути поділені на загальні та галузеві.

Загальні проблеми управління суб'єктами господарювання, пов'язані з особливостями поточного моменту їх фінансово-господарської діяльності, у тому числі проведенням економічної реформи, суть якої криється в переході від адміністративних методів управління економічними системами до ринкових виробничих відносин, а також до моделей емерджентної, цифрової, поведінкової економіки. Очевидно, що в ринкових умовах господарювання на першому місці опиняються горизонтальні виробничо-господарські зв'язки, які замінили чітке та жорстке державне регулювання економічних відносин. При цьому прибутковість підприємства не гарантується державною планово-економічною системою, а визначається фінансовими результатами діяльності підприємства, тобто співвідношенням обсягів його доходів і витрат за певний період. Тому саме отримання економічного ефекту у процесі господарської діяльності набуває для керівників і топ-менеджменту підприємства пріоритетного значення, в результаті чого відбувається трансформація господарських відносин до

переважно економічних методів управління бізнес-структурами. У своїй практичній діяльності фахівці неодноразово переконувалися у необхідності коректного сприйняття тих умов провадження фінансово-господарської діяльності, в яких опинилися українські підприємства, установи та організації після занепаду «адміністративно-командної системи». Про переваги та недоліки економічних реформ багато сказано та написано. Не претендуючи на «істину в останній інстанції» наведемо думки деяких вчених з цього приводу. Одна з таких думок належить відомому економісту, Л.М. Гатовському. Проводячи аналіз перебігу економічних реформ у державах СНД, згаданий вчений відзначає цілий ряд негативних аспектів цього процесу, а саме: механічне копіювання та калькування практики економічних трансформацій економічно розвинених країн світу; перенесення абсолютно непридатних для місцевих умов методів і підходів до управління бізнес-структурами; використання не передової та не найкращої зарубіжної практики ведення та контролю господарської діяльності (зазвичай, у спотвореному вигляді); ігнорування чи вкрай низький рівень ефективності застосування позитивного досвіду розвинених країн світу для вітчизняної практики; насаджування хибних економічних методів проведення реформ із «власної ініціативи». Ще одна цікава думка належить західним економістам-аналітикам Б.Айксу і Р.Рітерману, які також підкреслюють нікчемність спроб механічного копіювання не найкращого зарубіжного досвіду у вітчизняну практику. На їх думку, обов'язково має враховуватися той факт, що підприємства перехідного економічного періоду ще не у повній мірі готові до відкритих ринкових відносин. При цьому важливою характерною рисою та притаманною такому процесу особливістю є те, що такі підприємства змушені функціонувати у постійно мінливих економічних умовах, що спричиняє істотні ускладнення для процесу прийняття стратегічних управлінських рішень топ-менеджментом компаній. Впродовж 90-х років минулого століття ситуація у вітчизняній економіці формувалася таким чином, що найбільш ефективними формами та видами бізнесу виявилися ті сфери економічного життя, де швидкість обороту капіталу була найвищою (фінансова діяльність, торгівля, банківський бізнес,

тощо). Що ж стосується промислових і сільськогосподарських підприємств, то вони опинилися у набагато більш несприятливих умовах господарювання, і тільки останнім часом в промисловій сфері почали спостерігатися позитивні зрушення, викликані прискоренням процесів розвитку Індустрії 4.0 і в Україні. Мають місце численні гучні заяви з боку провідних політиків, а також впливових сучасних економістів і представників ділових кіл про необхідність активізації діяльності національного господарства. Все це дає змогу оптимістично оцінювати перспективи вітчизняних господарюючих суб'єктів. Отже, у дослідженні проблем управління сучасними підприємствами важливими є такі висновки: використання зарубіжного досвіду, практик, концепцій і технологій може мати велику користь для вітчизняних підприємств лише в тому випадку, якщо цей підхід виявився дійсно дієвим під час його використання із урахуванням конкретних економічних умов, в яких перебуває конкретне підприємство або підприємство, подібне до досліджуваного за функціональними характеристиками; в сучасних умовах впливу численних ризиків на процеси економічної діяльності українським підприємствам украй необхідним є управлінський інструмент, що дає змогу використовувати наявні ресурси та потенціал якомога практичніше, ефективніше й економно; управлінські системи (методики, підходи, комп'ютерні програми), що використовуються для організації управління підприємством, повинні бути досить гнучкими та адаптивними, щоб бути здатними пристосовуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання [44].

Немає жодного сумніву, що у процесах організації та реалізації менеджменту господарських структур України існує ряд проблем різного характеру, які потребують негайного вирішення. Для формування дерева управлінських рішень або каталогів управлінських рішень, проблеми управління підприємствами можна класифікувати на:

- загальні проблеми, що характерні для загальної структури підприємств одного виду економічної діяльності або галузі в цілому;

- загальні проблеми, які є характерними для одного-двох визначених підприємств, але не притаманні для інших професійних учасників цієї галузі;
- унікальні проблеми, з якими підприємство або галузь зустрічаються вперше і для вирішення яких не існує стандартних рішень;
- проблеми з уявною унікальністю, тобто такі, що здаються унікальними, інноваційними, винятковими, але на практиці виявляються лише первинними ознаками загальної, системної проблеми.

На українських підприємствах на даний час однією із найбільш нагальних для вирішення на рівні менеджменту проблем є проблема ефективного управління персоналом суб'єктів господарської діяльності, нестача кваліфікованих професійних управлінських кадрів, свідомих новітніх тенденцій роботи з персоналом, що часто не дає змогу ефективно реалізовувати цілі та завдання, як стратегічні, так і тактичні, що стоять перед підприємством.

Загальні проблеми управління, характерні для вітчизняних підприємств, довго були пов'язані із економічною реформою та переходом України до ринкових виробничих відносин, а також із складнощами і макроекономічними помилками та прорахунками, пов'язаними з цим надскладним процесом. Тепер загальні проблеми управління визначаються переходом до цифрової економіки, Індустрії 4.0, ризико орієнтованого управління господарськими структурами. У таких обставинах загальний напрям підвищення рівня ефективності управління підприємством можна визначити як необхідність зміщення уваги керівників, топ-менеджменту та фахівців підприємств із площини організаційно-технічних завдань на питання організаційно-економічного характеру, з урахуванням як низки стратегічних завдань та імперативів розвитку підприємництва, так і локальних проблем еволюції вітчизняного бізнесу. Багато хто з фахівців постійно наполягає на тотальній діджиталізації бізнесу та усіх без винятку господарських процесів. Вважаємо, що жодні інформаційні технології не здатні вирішити весь комплекс різноманітних управлінських проблем без втручання людини – фахівця з менеджменту – у цей процес. Однак нині в багатьох площинах управління вони є незамінними помічниками топ-менеджера. Так,

саме інформаційні технології дозволяють вирішити проблему забезпечення релевантності, достовірності, повноти оперативності та регулярності управлінської інформації, що дає змогу керівникам вищої, середньої і нижньої управлінських ланок приймати більш ефективні та своєчасні управлінські рішення. Сучасні автоматизовані системи менеджменту дають змогу пов'язати в єдине ціле не лише завдання управління основною діяльністю підприємства, але рекламу, маркетинг, фінанси, збут та інші функції управління суб'єктом господарювання. Лише із використанням сучасних систем автоматизованого управління можуть бути ефективно та вчасно вирішені завдання кореляції та координації у часі виробничих і фінансових аспектів управління підприємством, у результаті чого функції обліку, калькулювання собівартості та фінансового менеджменту будуть повністю відповідати своїм меті та завданням, і сприяти високим фінансовим результатам бізнес-структури [44].

Одна із найбільш поширених проблем управління сучасними українськими підприємствами визначається як структурно-функціональна неузгодженість, що виявляється у порушення зв'язків між структурними елементами управлінської системи: її цілями, об'єктами, суб'єктами, завданнями, економічними умовами функціонування, техніко-технологічним забезпеченням, інформаційним ресурсом, ризиками, функціонально-поведінковим укладом, тощо.

Ці фундаментальні підйоми управлінського механізму в моменти, коли їх функціонування не упорядковане і вони не узгоджені, провокують велику кількість проблем та відхилень, конфліктних випадків і ситуацій, призводять до неефективного використання корпоративних ресурсів, створюють економічні провали і провокують банкрутство. У такі моменти, більшість топ-менеджерів підприємств замість того, аби сфокусувати увагу на питаннях приведення усіх перерахованих чинників організаційної структури суб'єкта господарювання у відповідність одне одному, витрачають свій час і час решти управлінського персоналу на усунення проблемних ситуацій і аспектів, які виникають по причині їх невідповідності.

У великих і складних управлінських системах керівник найвищої ланки не має змоги особисто стежити за перебігом усіх процесів, підсумком реалізації яких є проміжні і кінцеві результати діяльності підприємства. З огляду на це формується багатоступенева адміністративна управлінська структура, основне призначення якої – ефективний та раціональний розподіл функцій, обов'язків, прав, відповідальності та забезпечення можливості ведення паралельних господарських процесів для досягнення однієї або декількох стратегічних і тактичних цілей одночасно.

Водночас, поряд із позитивними властивостями та характеристиками процесу адміністративного структурування системи управління підприємством є і негативні, що починають досить відчутно проявлятися у моменти збільшення чисельності персоналу суб'єкта господарювання і зростання рівня інтенсивності його матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Багаторівнева адміністративна управлінська ієрархія суттєво утруднює проходження інформації комунікаційними каналами, спотворює та видозмінює її зміст, сутність, знижує керованість управлінських процесів.

У стрімкому вирі господарських подій, що пов'язані одна із одною довгим ланцюгом причинно-наслідкових зв'язків і процесів, стає досить важко визначити, що стало причиною виникнення того чи іншого явища. Підприємство, яке нездатне адекватно сприймати інформацію про бізнес-події і стани її структурних підсистем, проблеми та недоліки її організації, характеризується як інформаційно непрозоре та таке, що має низький рівень транспарентності. Топ-менеджмент таких підприємств виявляє схильність до перекладання відповідальності за помилки та прорахунки на недбальство рядових працівників, а тому влаштовують показові покарання і провокують конфлікти, які ще більше посилюють безлад.

Недоліком в управлінні більшості вітчизняних підприємств залишається проблема впливу «людського фактору» на результати функціонування господарських структур. У питаннях кадрового забезпечення та формування кадрового потенціалу вітчизняних підприємств переважає корпоративний

підхід: підбір кадрів по знайомству та зважаючи на наявність родинних зв'язків, непотизм, тощо, без врахування фахової підготовки та здібностей.

Проблеми підбору, оцінювання, підготовки, навчання, перепідготовки, мотивації і професійної і психологічної адаптації персоналу вирішуються на українських підприємствах вкрай неефективно, або взагалі не вважаються суттєвою проблемою, і тому людський фактор досить часто робить марними багато корисних техніко-технологічних і організаційних нововведень.

На підприємствах, для яких є характерними перелічені вище недоліки та проблеми, трансформація організаційних структур часто відбувається стихійно, управління здійснюється за імпульсним підходом, діяльність керівників, особливо топ-менеджменту, перевантажується рутинними та бюрократичними процедурами, умови їх праці стають непосильними та шкідливими. Саме тому управлінські помилки і прорахунки – звична річ, до того ж вони виявляються, коли корекція управлінського рішення та його наслідку вже неможлива або не матиме потрібного результату.

Проте, не зважаючи на низьку інформаційну транспарентність, кожен рядовий працівник, а тим більше представник топ-менеджменту, має свою власну думку про перебіг подій на підприємстві, що формується на основі тієї частини обмеженої, суб'єктивної та спотвореної інформації, яка є йому доступною. Ця думка, трансформована через рівень освіти, навички, здібності, компетенції та особисті формальні і неформальні інтереси конкретного працівника формує його позицію на підприємстві і є основою для вектору його дій в організаційних відносинах і прецедентах. Не варто дивуватись, що розбіжності позицій працівників підприємства, і представників топ-менеджменту через відмінність переконань і інтересів, призводить до управлінських суперечностей, міжособистісної і міжвідомчої боротьби, яка є потужним стимулом і каталізатором трансформацій організаційної структури суб'єкта господарювання.

Зрозуміло, що при виникненні протиріч, особливо між управлінським персоналом, про злагоджену та ефективну роботу підприємства не варто і

думати. Протиріччя в умовах структурно-функціональної невпорядкованості діяльності підприємства стають найважливішим зі структуроутворюючих факторів, вплив яких на фінансово-господарські результати погано піддається прогнозуванню та контролю.

Питання про модернізацію та трансформаційні зміни в організаційній структурі підприємства виникає, зазвичай, у момент загострення проблемних або конфліктних ситуацій. Ініціатором, як правило, є один із керівників вищої ланки, який відчуває факт існування організаційних труднощів і недоліків, і який претендує на зміну свого функціонального статусу, розширення чисельності персоналу свого підрозділу чи якісне покращення умов роботи. До процесу обговорення такої ситуації залучаються стейкхолдери, часто топ-менеджмент або керівники учасників конфлікту. При цьому обговорюється не весь комплекс організаційних заходів для вирішення проблемної ситуації.

Отже, існує багато проблем у царині налагодження ефективного управління підприємством. Деякі з них беруть свій початок ще з періоду переходу від планової до ринкової економіки, інші з'явилися нещодавно і продовжують з'являтися щодня, формуючи для менеджменту господарюючих суб'єктів усе нові і нові виклики, на які потрібно негайно реагувати. Для всіх проблем управління, крім унікальних, доцільно використовувати загальні рішення, наприклад, із застосуванням класичних правил менеджменту, традиційних підходів і методів менеджменту. При правильній організації і злагодженому функціонуванні механізму вирішення управлінських проблем кожен конкретну проблемну ситуацію можна розв'язати стандартними способами, не зважаючи на те, які вона має прояви та наслідки для діяльності підприємства. Водночас, здійснювати пошук шляхів трансформації підходів до управління підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу потрібно здійснювати безперервно, зважаючи на мінливість середовища функціонування суб'єктів господарювання.

3.2. Шляхи трансформації підходів до управління підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу

Якісне підвищення ефективності управління організацією – до необхідності такого кроку звертаються багато керівників вищої ланки. Тут мається на увазі не лише економічний ефект та економічні напрями трансформації управлінського процесу, але і багато інших аспектів, на які доцільно звертати пильну увагу.

Відкриття власного бізнесу та створення свого підприємства передбачає намір засновника отримати якомога більше економічної та фінансової вигоди при мінімальних витратах корпоративних ресурсів, сил і часу. Якщо на початку підприємницької діяльності високі фінансові результати можливі, то з плином часу господарська активність може почати стрімко знижуватися. Потрібно добре розуміти та усвідомлювати причини, через які відбуваються такі зміни. Знаючи та розуміючи джерела новоявлених проблем керівникам та менеджменту підприємства буде легко їх усунути.

Для підвищення рівня ефективності управління підприємством потрібно розробити дієвий план трансформаційних заходів, у якому має бути закладено очікуваний фінальний результат. Він має враховувати усі внутрішні завдання і особливості роботи підприємства, а також усі поточні зміни зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання. Поєднуючи такий підхід із особливостями виробничих і господарських моментів, можна знайти дієві способи підвищення рівня ефективності управління підприємством і отримати бажаний результат у короткі терміни.

Стрімкі зміни тенденцій ринку та цифрові трансформації радикально змінюють устрій і традиції існування сучасних підприємств. Нині керівникам і топ-менеджменту доводиться вирішувати все нові і нові управлінські завдання, у тому числі такі:

- як забезпечити гнучкість діяльності підприємства і своєчасну відповідність новим ринковим умовам, які виникають?

- як підвищити рівень клієнтської лояльності і наперед передбачати актуальні потреби замовника?

- як максимально підвищити якість виробленого продукту / сервісу при наданні послуг?

- як забезпечити максимальний рівень прозорості господарських процесів і організувати ефективний контроль їх результатів?

Одним із дієвих методів підвищення рівня ефективності сучасного управління підприємством є впровадження та застосування практик креативного менеджменту.

Креативне управління передбачає ряд конкретних цілей для підвищення рівня ефективності функціонування підприємства, які можна сформулювати наступним чином:

- наділення людини (працівника) певними знаннями щодо цілей підприємства, його місії та стратегії, тощо, забезпечення його актуальною своєчасною, а також правдивою інформацією щодо стану справ на підприємстві;

- мотивація працівників до творчого мислення, заохочення до креативності в роботі;

- гарантування непорушності права співробітників на результати власної інтелектуальної діяльності та творчості;

- забезпечення прав та інтересів власне підприємства як самостійної економічної системи, що наділила співробітників необхідними ресурсами для здійснення креативного управління у межах структурних підрозділів та суб'єкта господарювання в цілому.

Підвищення рівня ефективності управління – складне завдання для топ-менеджменту, однак, його можна виконати. Головне для управлінця – обрати шлях, що найбільш підходить для конкретного підприємства визначеного виду економічної діяльності.

Видається, що підвищення рівня ефективності управління залежить від того, наскільки керівництво підприємства має схильність та готовність визначити і вирішити управлінські проблеми.

У більшості випадків, як правило, потрібна допомога стороннього фахівця (аутсайдера), який допоможе топ-менеджменту підприємства об'єктивно та неупереджено визначити проблеми в організації управлінської структури, конфлікти персоналу та управлінців, їх природу походження, причини прояву і шляхи вирішення.

Список виявлених консультантами конфліктів може виявитися доволі об'ємним і неочікуваним для керівництва підприємства. Як у такому випадку вирішити проблему підвищення рівня ефективності швидко та дієво?

На прикладному рівні доведено, що одним із найбільш дієвих методів підвищення рівня ефективності організації та функціонування системи менеджменту підприємства є Теорія обмежень, яка допомагає топ-менеджменту суб'єкта господарювання правильно визначати так зване «вузьке місце» в системі управління. Крім того, завдяки використанню Теорії обмежень керівництво підприємства може, перш ніж усунути або врегулювати конфлікт повністю, використовувати його по максимуму, на благо бізнесу. Підвищення рівня ефективності управління підприємством, відповідно до постулатів Теорії обмежень, залежить, перш за все, від своєчасного і точного визначення обмежень для конкретного підприємства.

Крім того, на кожному підприємстві необхідно побудувати якісну систему управління змінами. Які фактори ускладнюють процеси управління змінами у діяльності сучасного суб'єкта господарювання? Зазвичай, це опір працівників змінам, несприйняття нового. Найбільш ефективним способом для протидії цьому є інформаційна та роз'яснювальна робота. Згідно підоймам та постулатам Теорії обмежень, керівнику потрібно «провести» працівників через шість шарів опору – шість специфічних питань, на які необхідно дати чесні та повні відповіді. Таким чином, ефективне управління змінами варто розпочинати з бесіди з управлінцями середньої ланки та рядовими виконавцями.

Велике значення для ефективності управління підприємством має такий аспект, як управління проектами. Від ефективності цього управлінського напрямку залежить успіх і розвиток суб'єкта господарської діяльності.

Для того, щоб процес управління проектами працював злагоджено і системно, організовано і чітко, необхідно забезпечити менеджера, що ним керує, належні повноваження і організувати матеріальну та інформаційну підтримку. Є кілька підходів до організації такої системи, як управління проектами. Ефективність і якість функціонування такої системи напряму залежить від багатьох управлінських і економічних аспектів. Знайти найбільш правильне рішення, способи та механізми впровадження і розвитку проектів на підприємстві допоможуть вміння, компетенції і досвід запрошених фахівців – професіоналів у сфері проектного менеджменту.

Кожне підприємство та його керівники повинні вибирати раціональний шлях власного розвитку, індивідуальний для конкретного суб'єкта господарської діяльності. Доцільно виділити та підкреслити лише кілька основних правил, які раціонально застосувати до будь-якого суб'єкта підприємництва.

Зниження витрат, яке відбувається не за рахунок зниження якості продукції або послуг. Деякі топ-менеджери вирішують питання зниження витрат шляхом скорочення штату працівників або закупівлею дешевших сировини, матеріалів і комплектуючих частин. У такому випадку варто звернути увагу на те, що через такі дії керівництва можуть впасти виробничі потужності, і робота підприємства перестане бути прибутковою.

Модернізація і автоматизація бізнес-процесів. Таке рішення варто приймати лише після детального аналізу продуктивності діяльності підприємства. Господарський і виробничий процеси традиційно найбільш вірогідні об'єкти для проведення змін такого характеру. Їх результативність після цього і справді підвищується.

Пошук нових шляхів організації управління підприємством. Оновлення кадрів на рівні топ-менеджменту допоможе ініціювати нові ідеї і отримати нові кадрові ресурси для реалізації прибуткових проектів.

Правильний маркетинг. Реклама відіграє важливу роль у процесі підвищення рівня фінансових показників підприємства. Раціонально розроблена схема залучення нових клієнтів і утримання дійсних споживачів здатна

забезпечити великий прибуток при порівняно низьких витратах на організацію цього процесу.

Деталізація кожного з наведених напрямів підвищення ефективності управління підприємством може принести бажаний результат. Водночас, варто постійно заохочувати власну ініціативу управлінців і рядових співробітників, нагороджувати та хвалити за вдалі ідеї. Таким чином формується колектив, зацікавлений в ефективній діяльності підприємства на поточний момент часу та у перспективі.

Перш ніж ініціювати будь-які зміни в управлінні підприємством, потрібно проаналізувати стиль менеджменту, який уже застосовується. Такий підхід дасть можливість топ-менеджменту краще розуміти, в якому напрямі варто рухатися. Грамотний управлінець добре усвідомлює, що сучасне підприємство – це цілий комплекс ініціатив та постійних оновлень, без яких не можна обійтися для максимальної продуктивності діяльності суб'єкта господарювання.

Нерідко комплексне оцінювання поточного рівня управління підприємством демонструє, що реформування менеджменту варто розпочинати з самого верхнього управлінського рівня. У такому випадку керівництву підприємства варто переглянути методи управління і суттєво їх трансформувати. Кардинальні зміни нерідко приносять результат вже на першому етапі. В першу чергу слід розвивати ефективність керівника підприємства. Для цього варто спершу оцінити його здатність до саморозвитку і якісних змін.

Займаючись пошуком шляхів підвищення рівня ефективності управління підприємством, необхідно звертати увагу на всі аспекти, які можуть стосуватися цього процесу. В першу чергу – це внутрішня управлінська проблема і способи її вирішення мають також відшукуватися у внутрішньому середовищі функціонування підприємства. Також важливо не виключати з уваги фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо або дотично впливають на управління суб'єктом господарювання.

Нижче наведені фактори, на які потрібно звертати увагу під час вчинення спроб підвищення ефективності управління підприємством.

Мотивація співробітників. Крім премій і заохочень за ефективну роботу, потрібно ініціювати підвищення кваліфікації. Підбір правильних курсів підвищить рівень компетентності співробітників. Це кращий спосіб, ніж шукати нових людей із більш високим рівнем знань, вмінь і навичок.

Більше влади управлінцям на місцях. Якщо підприємство має філії в різних містах, одному топ-менеджеру стає складно контролювати управлінські процеси на усіх рівнях. Варто передати більше відповідальності і влади місцевим управлінцям. Такий підхід можна використати і щодо керівників різних відділів на великому підприємстві.

Використовувати прогрес на благо. Топ-менеджерам рекомендується відвідувати виставки, де демонструються нові розробки і технології у галузі. Своєчасне оновлення матеріально-технічної бази підприємства дозволить збільшити обсяги виробництва при незмінних витратах ресурсів.

Залучення інвесторів. Додаткові фінансові ресурси допоможуть підвищити рівень рентабельності підприємства.

Підвищення лояльності та ефективності співробітників. Велика кількість роботодавців не звертає увагу на такий аспект, як правильна організація відпочинку працівників. Необхідно забезпечити персоналу можливість відвідувати різні санаторії і бази відпочинку за зниженими цінами. Це допоможе значно скоротити кількість лікарняних і підвищити працездатність. Доцільно влаштовувати корпоративи, святкування важливих дат. Спільно проведений захід здатний згуртувати колектив [45], що у перспективі відобразиться і на рівні ефективності управління підприємством.

Отже, підвищення рівня ефективності управління підприємством можна досягти за умови одночасного прийняття управлінських змін одразу у кількох площинах: модернізації виробництва, повернення уваги до маркетингу та збуту, стимулювання персоналу, врахування ініціатив на різних рівнях управління, залучення інвестицій, розвиток персональних навиків управління топ-менеджменту, інформаційна транспарентність у стосунках з колективом.

Висновки до третього розділу

1. Доцільно виокремити такі управлінські проблеми у практиці діяльності сучасних підприємств: механічне копіювання закордонних практик управлінської роботи, нераціонально організована структура управління підприємством, низький рівень інформаційної прозорості для персоналу, підбір кадрів виключно з власних інтересів і родинних зв'язків топ-менеджменту, конфлікти інтересів управлінського персоналу, негнучка структура прийняття управлінських рішень, високий рівень бюрократії управлінських процесів.

2. При правильній організації і злагодженому функціонуванні механізму вирішення управлінських проблем кожен конкретну проблемну ситуацію можна розв'язати стандартними способами, не зважаючи на те, які вона має прояви та наслідки для діяльності підприємства. Водночас, здійснювати пошук шляхів трансформації підходів до управління підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу потрібно здійснювати безперервно, зважаючи на мінливість середовища функціонування.

3. Шляхи підвищення рівня ефективності управління підприємством – це зниження витрат, модернізація і автоматизація бізнес-процесів, пошук нових шляхів організації управління підприємством, правильний маркетинг, мотивація співробітників, більше влади управлінцям на місцях, залучення інвесторів, підвищення лояльності та ефективності співробітників.

ВИСНОВКИ

1. Управління підприємством – це процес послідовних дій, ініційованих керівництвом суб'єкта господарювання з тим, щоб досягти мети його створення та забезпечити найвищий рівень задоволення максимальної кількості його стейкхолдерів. Етапи процесу управління підприємством є такими: передбачення (форсайт, прогнозування), планування, організація, контроль (нагляд, моніторинг), корегування цілей і інструментів їх досягнення.

2. Предметом управління підприємством є закони, принципи та методи побудови і функціонування підприємства; закони і принципи, що закладені в основі діяльності керівних працівників при управлінні організацією; відносини, які формуються між людьми в процесі прийняття управлінських рішень. Управління діяльністю підприємства включає в себе наступні складові: завдання та принципи управлінської роботи; ієрархічний поділ управлінських функцій у відповідності з особливостями структуризації підприємства; методологічне обґрунтування управлінської діяльності (економічні і юридичні методи); інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємством.

3. Ефективність управління суб'єктом господарювання формується із таких складових елементів, як ефективності управління конкретними функціональними підсистемами діяльності підприємства: маркетинговою діяльністю, людськими (трудовими) ресурсами, фінансовими ресурсами, виробничими ресурсами, системою логістики і так далі, а також у великій мірі залежить від тієї обставини, наскільки збалансованим є управління всіма підсистемами управління підприємством на рівні організації загального управління господарською структурою, тобто на рівні генерального менеджменту суб'єкта господарювання.

4. Етапи оцінювання рівня ефективності управління підприємством – це визначення мети проведення оцінювання, встановлення цільових орієнтирів, відбір, підбір, конкретизація об'єктів оцінювання, визначення критеріїв оцінювання: формування переліку індикаторів, встановлення їх орієнтованих

значень, розробка механізмів розрахунку та інтерпретації результатів, формування інформаційного ресурсу для оцінювання, розрахунок показників, їх аналіз, визначення рівня ефективності управління, прийняття відповідних управлінських рішень.

5. КП «СТЕП-АГРОБУД» – нове підприємство на ринку, яке лише шукає свою унікальну нішу, але уже має перелік постійних клієнтів і власну ділову репутацію. Керівництву підприємства варто розробити перелік управлінських рішень для того, аби мінімізувати слабкі сторони його діяльності, локалізувати загрози та скористатись можливостями зовнішнього середовища. До сильних сторін діяльності підприємства належать: злагоджена команда виконавців, прибуткова діяльність, наявність портфеля клієнтів, нове обладнання та техніка, професійне управління усіма напрямками діяльності, наявна стратегія розвитку; слабкі сторони – висока конкуренція, обсяг зареєстрованого капіталу, обмеженість джерел фінансування, відсутність системи економічної безпеки, низький рівень інформаційної прозорості; можливості підприємства такі: вихід на міжнародний ринок, розширення переліку видів діяльності, перегляд цінової політики, стимулювання персоналу, розширення асортименту продукції та послуг, відкриття філій і відділень; загрози діяльності підприємства: зміни у державній політиці, поява нових конкурентів, заборгованість з оплати праці, знос обладнання, присутність на ринку великих потужних компаній.

6. Первісна вартість основних засобів підприємства майже вдвічі вища за їх залишкову вартість, що є сигналом про високий рівень зносу основних фондів підприємства. Ця обставина негативно характеризує процеси управління КП «СТЕП-АГРОБУД», адже суб'єкт господарювання створено нещодавно, і залишкова вартість його основних фондів мала б бути досить високою. Аналіз наведених даних свідчить про те, що оборотні активи становлять лише незначну частину загальних активів підприємства. Позитивно оцінюємо наявність у структурі пасивів підприємства нерозподіленого прибутку, який у потрібний момент може бути спрямовано на розвиток КП «СТЕП-АГРОБУД», на

забезпечення підприємству стратегічних переваг у перспективі, розширення ринкової ніші, боротьбу з конкурентами, тощо.

7. Підприємство є прибутковим, позитивно варто оцінити тенденцію до збільшення обсягів доходів КП «СТЕП-АГРОБУД» у 2019 році. Динаміка витрат КП «СТЕП-АГРОБУД» свідчить про стрімке зростання їх обсягу впродовж 2019 року. Так, аналізований період витрати підприємства зросли на 4424,9 тис. грн або на 195%, тобто майже вдвічі. Це може бути пов'язане як із розширенням виробничої діяльності, так і з фактами нераціонального планування витрат, підвищенням цін на сировину та матеріали, які використовує підприємство, перевитратами, тощо. Обсяг чистого прибутку КП «СТЕП-АГРОБУД» за останній рік суттєво скоротився. Фінансовий результат підприємства зменшився на 28,2 тис. грн або на 51%, чистий прибуток скоротився на 23,2 тис. грн або на 51%, а податок на прибуток відповідно зменшився на 5 тис. грн або також на 51%. Таким чином, за рік підприємство втратило половину свого прибутку, що негативно характеризує стан його управління.

8. Доцільно виокремити такі управлінські проблеми у практиці діяльності сучасних підприємств: механічне копіювання закордонних практик управлінської роботи, нераціонально організована структура управління підприємством, низький рівень інформаційної прозорості для персоналу, підбір кадрів виключно з власних інтересів і родинних зв'язків топ-менеджменту, конфлікти інтересів управлінського персоналу, негнучка структура прийняття управлінських рішень, високий рівень бюрократії управлінських процесів, тощо.

9. При правильній організації і злагодженому функціонуванні механізму вирішення управлінських проблем кожен конкретну проблемну ситуацію можна розв'язати стандартними способами, не зважаючи на те, які вона має прояви та наслідки для діяльності підприємства. Водночас, здійснювати пошук шляхів трансформації підходів до управління підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу потрібно здійснювати безперервно, зважаючи на мінливість середовища функціонування суб'єктів господарювання.

10. Найбільш дієвими наразі шляхами підвищення рівня ефективності управління підприємством вважаємо: раціональне управління проектами, використання Теорії обмежень, управління змінами, зниження витрат, модернізація і автоматизація бізнес-процесів, пошук нових шляхів організації управління підприємством, правильний маркетинг, мотивація співробітників, більше влади управлінцям на місцях, залучення інвесторів, підвищення лояльності та ефективності співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(1). С. 67-71.
2. Бойко М. Г. Пріоритети підвищення ефективності управління туристичними підприємствами. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка*. 2013. Вип. 5. С. 58-65.
3. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. 2019. № 9. С. 32-38.
4. Васильківський Д. М. Багатокритеріальні принципи побудови системи стратегічного планування та оцінки ефективності управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 34-39.
5. Гуткевич С. О., Дунда С. П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. *Інтелект XXI*. 2013. № 1-2. С. 63-68.
6. Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 81-85.
7. Дубей Ю. В. Ефективне управління діяльністю промислових підприємств: системний підхід. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 141-150.
8. Занозовська О. Г. Ефективність діяльності підприємства: управлінський аспект. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 90-95.
9. Занора В. О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 2. С. 42-57.
10. Каламан О. Б. Основні проблеми ефективного управління підприємствами виноградарсько-виноробного підкомплексу. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4. С. 239-243.

11. Колесник В. М., Воєнна К. І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 192-203.

12. Кривов'язюк І. В. Системно-процесний підхід до оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 70-76.

13. Круглова О. А., Козуб В. О., Козуб С. О. Якість прибутку як індикатор ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 28(1). С. 115-119.

14. Кулаков В. І. Моніторинг кон'юнктурних резервів ефективного управління підприємствами легкої промисловості. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21(2). С. 138-143.

15. Левицька І. В. Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.

16. Лепетан І. М. Ковальчук І. В., Гловюк А. С. Бюджетування як інструмент досягнення ефективності управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 12(5). С. 32-36.

17. Лисак В. Підвищення ефективності управління промисловими підприємствами на основі реалізації PLM-модуля. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2. С. 74-84.

18. Ліскович Н. Ю. Економічна сутність та вплив стратегічного позиціонування на ефективність управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 3(2). С. 21-24.

19. Максименко І. Я., Юношева А. О. Облікове відображення витрат періоду як передумова ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 57-59.

20. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Петрова О. С. Удосконалення методичних підходів аудиту доходів від реалізації продукції для ефективного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 54-61.

21. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Середенко Т. С. Удосконалення методичних засад аудиту операцій з готівкою та на рахунках у банку для підвищення ефективності управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 32-41.

22. Насонов М. І. Ресурсний потенціал підприємства як основа формування системи ефективного управління. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 12. С. 96-99.

23. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100-106.

24. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131-137.

25. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.

26. Савельєва О. О. Теоретичні підходи до ефективності управління підприємством із урахуванням соціальної складової. *Прометей*. 2013. № 1. С. 190-194.

27. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.

28. Святненко В. Ю. Використання холістичного маркетингу як умова ефективного управління промисловим підприємством. *ScienceRise*. 2018. № 12. С. 30-35.

29. Токмакова І. В. Сучасні аспекти формування ефективної системи управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 393-395.

30. Тупкало С. В. Методичний підхід до формування системи збалансованих показників оцінки ефективності управління підприємством. *Водний транспорт*. 2012. Вип. 1. С. 142-147.

31. Фролова Л. Ф., Мельник О. В. Вартість як критерій ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 51-63.

32. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 430-434.

33. Щербань О. Д. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 24. С. 169-176.

34. Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 61-66.

35. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. *М.: Республика*. 1992. 351 с.

36. Колесник В. М., Военна К. І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 192-203.

37. Заїнчковський А. О. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність» в управлінні підприємствами. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 1. С. 102-104.

38. Прокопенко Н. С., Шлебат А. Х., Товмасян В. Р. Сутнісно-структурна характеристика дефініції економіко-організаційного механізму управління діяльністю підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. Вип. 39. С. 85-90.

39. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.09.2020).

40. Управление предприятием: понятие, сущность, организация URL: <https://sprintinvest.ru/upravlenie-predpriyatiem-ponyatie-sushhnost-organizaciya> (дата звернення: 13.09.2020).

41. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. URL: <https://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата звернення: 20.09.2020).

42. Комунальне підприємство «СТЕП-АГРОБУД» створене! URL: <https://stepanetska-gromada.gov.ua/news/1529402552/> (дата звернення: 13.10.2020).

43. Степанецьке комунальне підприємство «СТЕП-АГРОБУД» представлено до участі у національній програмі «Вибір споживача» URL: <http://kanos.com.ua/stepanetske-komunalne-pidpryjemstvo-step-ahrobud-predstavleno-do-uchasti-u-natsionalnij-prohrami-vybir-spozhyvacha/> (дата звернення: 13.10.2020).

44. Проблемы управления украинскими предприятиями URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims033.html> (дата звернення: 23.10.2020).

45. Повышение эффективности предприятия URL: <https://mygenetics.ru/blog/produktivnost/povyshenie-effektivnosti-predpriyatiya/> (дата звернення: 24.10.2020).

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА
ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
РАДА МОЛОДИХ УЧЕНИХ**



**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ І
ПРИРОДНИЧИХ І ГУМАНІТАРНИХ НАУК У
ДОСЛІДЖЕННЯХ МОЛОДИХ УЧЕНИХ
«РОДЗИНКА – 2020»**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

XXII Всеукраїнської наукової конференції молодих учених

23 – 24 квітня 2020
року Черкаси, Україна

УДК 378 (06)

А 43

Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2020» / XXII Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. – Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. – 724 с.

У збірнику матеріалів Всеукраїнської наукової конференції молодих учених «Родзинка-2020» представлено наукові праці молодих учених за такими напрямками: «Природничо-математичні та комп'ютерні науки», «Філологічні науки. Соціальні комунікації», «Психолого-педагогічні науки», «Історія. Філософія», «Юридичні науки. Інтелектуальна власність. Державне управління і соціально-політичні науки. Економіка, підприємництво, туризм, менеджмент».

Члени редакційної колегії: д. е. н., проф. **О. В. Черевко** (голова); д. і. н., проф. **С. В. Корновенко** (заст. голови); д. б. н, член-кор. АПНУ, проф. **Ф. Ф. Боєчко**; д. с.-г. н., проф. **В. Я. Білоножко**; д. ф.-м. н., проф. **А. М. Гусак**; д. пед. н., проф. **Т. М. Десятов**; д. е. н., доц. **Л. О. Кібальник**; д. філол. н., проф. **С. А. Жаботинська**; д. і. н., проф. **Н. І. Земзюліна**; д. е. н., проф. **І. І. Кукурудза**; д. б. н., проф. **В. С. Лизогуб**; д. ф.-м. н., доц. **Ю. О. Ляшенко**; д. х. н., проф. **Б. П. Мінаєв**; д. і. н., проф. **А. Г. Морозов**; д. е. н., проф. **С. Р. Пасєка**; д. філол. н., проф. **В. Т. Поліщук**; д. філол. н., проф. **О. О. Селіванова**; д. і. н., проф. **А. Ю. Чабан**; д. пед. н., проф. **В. П. Шпак**; д. психол. н., академік АПНУ, проф. **Т. С. Яценко**; д. е. н., проф. **Н. В. Зачосова** (відповідальний секретар); к. б. н., доц. **М. Н. Гаврилюк**; к. філол. н., доц. **Л. В. Корновенко**; к. х. н., доц. **О. А. Лут**; к. пед. н., доц. **Л. А. Нечипоренко**; к. пед. н., доц. **Т. С. Нінова**; к. філол. н., доц. **Л. О. Пашіс**; к. філол. н., доц. **І. І. Погрібний**; к. т. н., доц. **В. І. Салапатов**; к. б. н., доц. **С. В. Соколенко**; к. с.-г. н., доц. **О. А. Спрягайло**; к. психол. н., доц. **Л. Г. Туз**; к. філол. н., доц. **Л. В. Швидка**. н. с. **Н. М. Карауш-Кармазін**.

Матеріали публікуються в авторській редакції. Редакція залишає за собою право технічного коригування текстів.

За дотримання права інтелектуальної власності, дотримання норм академічної доброчесності, достовірність матеріалів та обґрунтування висновків відповідають автори та їх наукові керівники.

© Черкаський національний університет
ім. Б. Хмельницького, 2020

Саранді А. С. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	178
Саранді А. С. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ УСПІШНОГО МЕНЕДЖЕРА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	180
Саранді А. С. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	181
Свириденко В. І. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	183
Середа М. А., Занора В. О. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ РІВНІ.....	184
Ситник А. П. СУТЬ, ЦІЛІ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	185
Скиртач І. В. ОРГАНІЗАЦІЙНА УПРАВЛІНСЬКА ФІЛОСОФІЯ	188
Сокіл Р. К. ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	190
Солодько О. В. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	191
Спільніченко М. О. ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	193
Тур О. А. ЗАКОНОДАВЧІ ЗМІНИ, ЩО ЧЕКАЮТЬ УКРІНСЬКИЙ РИНОК ГЕМОДІАЛІЗУ.....	196
Уманець А. С. МАТЕРІАЛЬНІ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНІ МОТИВАТОРИ ПРАЦІ	200
Уманець О. В. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА	202
Фесун І. А. ЗАКОНОДАВЧА БАЗА ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ.....	204
Черкасов О.О. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ПОСЛУГ В КОНСАЛТИНГОВИХ АГЕНТСТВАХ	205
Шапошник В. С. ЗМІСТОВА СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ПІДСИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	206
Швець В.Ю. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	208
Янчукова С. В. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	209
Яременко О. В. МЕТОДИ ТА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	211

Науковий керівник: к. і. н., доцент Носань Н.С.

Яременко О. В.

*Черкаський національний університет імені Богдана
Хмельницького*

МЕТОДИ ТА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом є складним і є складовим компонентом управління організацією. Необхідно розрізнити принципи управління персоналом та принципи будови системи управління персоналом.

Принципи управління персоналом – правила, основні положення та норми, які повинні виконувати керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Дані принципи відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково-розроблених методів.

Методи управління — це сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень.

В управлінні використовуються різноманітні методи, адекватні характеру розв'язуваних фахових задач.

Так, із позицій системного аналізу управлінської діяльності можна виділити 4 групи методів відповідно до етапів управлінського процесу: методи підготування; методи прийняття; методи організації; методи контролю за виконанням управлінських рішень.

По характеру впливу на виконавців розрізняють 4 основні типи методів управління: економічні; організаційно-розпорядницькі; правові; соціально-психологічні.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливів: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

211

соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих робітників. Вони засновані на використанні економічного механізму управління.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.д.). Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом. По характеру впливу на виконавців виділяють методи *прямого* (безпосереднього) і *непрямого*

(опосередкованого) впливу: адміністративні; матеріального і морального стимулювання роботи.

По масштабах застосування методи управління підрозділяються на: загальні (наприклад, інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та ін.); спеціальні (організація службової діяльності і т.д.).

При виконанні управлінських рішень, програм широко застосовуються методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації. Засобами такої мотивації служать посадовий оклад, заробітна плата, винагорода і т.д.

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Технологія управління персоналом припускає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу. [1]

Система управління персоналом організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом.

Таким чином, система управління кадрами являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта – людини.

Список використаних джерел і літератури:

1. Абдулін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні // Підприємництво, господарство і право. - 2009. - № 10. - С. 216-218.
2. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2009. - № 2. - С. 39-42.
3. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - №1. - С. 126-135.
4. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник /Федоренко В.Г. – 3-тє вид., переробл. І доповн.- К.: Алерта, 2015.- 492 с.