

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

« ___ » _____ 2021 р.

« ___ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Оцінка та аналіз рівня ефективності управління підприємством»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 7а

Севрук Олександр Леонідович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник: д. е. н., проф. Галиця Ігор Олександрович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту
_____ Т.В. Березяню
« 27 » січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Севруку Олександрю Леонідовичу

1. Тема роботи Оцінка та аналіз рівня ефективності управління підприємством
Керівник роботи Галиця І.О., к.е.н., проф.
Затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 р. № 50-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «СВ РУБІКОН»

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

Розділ 1 Сутність аналізу та оцінки ефективності управління підприємством
Розділ 2 Дослідження рівня ефективності управління на ТОВ «СВ РУБІКОН»
Розділ 3 Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління на ТОВ «СВ РУБІКОН»

5. Перелік графічного матеріалу Таблиці та рисунки
Результати дослідження знайшли відображення в 5 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	29.01.2021 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	05.02.2021 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.02.2021 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	09.03.2021 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.04.2021 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	26.04.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	04.05.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.05.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	17.05.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	24.05.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Севрук О.Л.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Галиця І.О.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні засади оцінки та аналізу рівня ефективності управління підприємством. В роботі описано сутність ефективності управління підприємством, його завдання та цілі, а також розглянуто трактування ефективності та управління оціночною діяльністю.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ТОВ «СВ РУБІКОН» та охарактеризовано систему стратегічного управління.

На основі дослідження результатів діяльності ТОВ «СВ РУБІКОН» було розроблено пропозиції щодо переходу до системи стратегічного управління. За рахунок чого підвищиться рівень кваліфікації працівників, та їх психологічний і моральний стан, що дозволить отримувати результати аналізу діяльності підприємства за рахунок само-оцінки трудового колективу.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проект є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 95 сторінках (*без урахування додатків*), містить 18 таблиць, 5 рисунків.

Ключові слова: управління, ефективність, підприємство, оцінка, аналіз, персонал, показник

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of an estimation and the analysis of level of efficiency of management of the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of the effectiveness of enterprise management, its objectives and goals, as well as the interpretation of the effectiveness and management of evaluation activities.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of JSC "SV RUBICON" was determined and the system of strategic management was characterized.

Based on the study of the results of the activities of JSC "JSC RUBICON", proposals were developed for the transition to a system of strategic management. Due to which the level of qualification of employees will increase, and their psychological and moral condition that will allow to receive results of the analysis of activity of the enterprise at the expense of self-estimation of labor collective.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise.

The final work is composed of 95 pages (excluding appendices), contains 18 tables, 5 figures.

Key words: management, efficiency, enterprise, estimation, analysis, personnel, indicator

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Сутність аналізу та оцінки ефективності управління підприємством	9
1.2. Методичні підходи до здійснення оцінки та аналізу рівня ефективності підприємств	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	44
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «СВ РУБІКОН»	45
2.1. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання.....	45
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	61
2.3. Оцінка та аналіз рівня ефективності управління на ТОВ «СВ РУБІКОН».....	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	71
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «СВ РУБІКОН»	72
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення аналізу та оцінки ефективності управління на підприємстві	72
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу	82
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. «Ефективність» як економічна категорія являє собою одне з ключових теоретичних і прикладних понять сучасної економіки, що вимагає не тільки дослідження і уточнення її суті в контексті конкретних предметних областей, і, зокрема, управління підприємством, а й вдосконалення відповідного оціночного механізму. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретико-методологічні підходи до оцінки ефективності управління підприємством були предметом ви- проходження багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема, А. В. Курінного, Н. А. Волошко, І. В. Коврижних, М. М. Іщенко, М. Г. Крилова, Г. В. Ковалишиної і ін., які зробили свій внесок у формування і розвиток оціночної бази ефективності управління підприємством, як необхідної умови вдосконалення системи управління господарюючим суб'єктом в цілому і її окремих елементів.

У сучасних умовах господарювання, що визначаються надзвичайно високим рівнем динамічності господарського середовища, підприємства постійно стикаються із необхідністю адаптації до ринкових перетворень, невід'ємною складовою якої є структурні зміни (зміни структури, зміни зв'язків, зміни процесів).

Прогнозування та оцінка, планування і цілеспрямоване здійснення такого роду змін є важливим науковим і практичним завданням, вирішення якого передбачає досягнення підвищення ефективності підприємства за рахунок комплексного підходу до проблем адаптації, що базується на оптимізації відносно до умов зовнішнього середовища підприємства структурної побудови та системи господарських зв'язків.

Адаптація підприємства до змін ринкових умов господарювання має досягатися шляхом формування механізмів, функціонування яких буде орієнтовано на своєчасне або навіть випереджувальне визначення потенційно ймовірних трансформацій господарського середовища, розробку та

реалізацію заходів, спрямованих на здійснення відповідних перетворень внутрішнього середовища.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Світова економічна ситуація на сучасному етапі характеризується процесами глобалізації, ростом конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, підвищенням вартості ресурсів та інші процеси, що ставлять жорсткі умови перед підприємствами в питаннях забезпечення їх конкурентоспроможної діяльності на ринку. У цих умовах важливою умовою успішної діяльності підприємства є ефективне управління його потенціалом і персоналом зокрема.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та впровадження основ оцінки та аналізу ефективності управління підприємством. Обґрунтування пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємством.

Об'єктом дослідження в роботі є процес оцінки та аналізу рівня ефективності управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення рівня ефективності управління підприємством.

Сферою застосування є ТОВ «СВ РУБІКОН».

В роботі використано такі *методи дослідження*, як: системний аналіз, діалектика, аналіз, синтез.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері оцінки та аналізу рівня ефективності управління підприємством; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність аналізу та оцінки ефективності управління підприємством

«Оцінка» як науково-прикладне поняття може розглядатися в двох взаємопов'язаних аспектах:

- По-перше – це процес, в ході якого здійснюється оціночна діяльність, що вимагає розробки відповідного алгоритму;
- По-друге – це встановлення кількісних і якісних характеристик оцінюваного об'єкта, що відповідають певним критеріям.

В даному випадку критерій розглядається як мірило оцінки. Дієвість, корисність, значимість проведеної оцінки визначається розробленням її алгоритму і обґрунтованістю, правильністю вибору відповідних предметних об'єктів і критеріїв, які, в свою чергу, залежать від базового об'єкта дослідження і оцінки.

Розглядаючи ефективність управління підприємством як об'єкт оцінки, необхідно визначитися з сутнісним змістом даної категорії.

Ефективність управління підприємством – специфічне поняття, зміст якого впливає із суті економічної категорії «ефективність» підприємства, під якою зазвичай розуміється результативність виробничо-господарської діяльності підприємства, ступінь використання всіх його ресурсів, що визначається співвідношенням результатів діяльності та витрачених на їх досягнення ресурсів.

Ресурсний підхід до визначення ефективності діяльності підприємства відбився і в формулюванні суті поняття «ефективність управління», зокрема:

- Рудьман Я. В. трактує «ефективність управління» як економічну категорію, що відображає внесок управлінської діяльності в кінцевий результат роботи організації [5];

- Коврижних І. В. зазначає, що ефективність управління визначається шляхом зіставлення результатів управління і ресурсів, витрачених на процес управління [2, с. 12]. Відповідно до даного підходу при оцінці ефективності управління в якості результату управлінської праці розглядаються результати діяльності підприємства, представлені цілим комплексом підсумкових показників виробничої, комерційної, фінансової, інноваційно-інвестиційної діяльності в натуральному і вартісному вираженні.

Витрати на управління підприємством складаються з поточних витрат на утримання апарату управління, експлуатацію технічних коштів, утримання будівель і приміщень, підготовку і перепідготовку кадрів управління, а також миттєвих (одноразових) витрат на дослідницькі і проектні роботи в області створення і вдосконалення систем управління, на придбання обчислювальної техніки та інших технічних засобів, що використовуються в управлінні, і т. п. [6].

Незважаючи на гадану очевидність і простоту наведеного механізму визначення ефективності управління, окремі автори (зокрема, М. М. Іщенко і М. Г. Крилов) відзначають, що «... досить спірним є теза про саму можливість оцінки ефективності системи управління за вказаною схемою. Адже управління - це, перш за все, організація, цілепокладання, постановка завдань, комунікації і т. д. » [3].

Так як управлінська діяльність реалізується через відповідні функції, які охоплюють всі напрямки виробничо-господарської діяльності підприємства і сприяють їх здійсненню, а якість управлінських рішень багато в чому визначає обсяг залучених ресурсів і рівень їх віддачі, то оцінка ефективності управління може орієнтуватися на оцінку ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в традиційному вигляді, що здійснюється за допомогою розрахунку і аналізу системи показників, що

включає показники ефективності використання персоналу, основних фондів і оборотних коштів, виробничої потужності і т. д., а також показники рентабельності, що характеризують прибутковість виробництва продукції, використання капіталу, виробничо-господарської діяльності і т. п. Таким чином, по відношенню до суб'єкта і об'єкту управління можна виділити ефективність власне управління (управлінської діяльності) і ефективність управління виробничо-господарської діяльністю.

Ресурсний підхід до ефективності управління підприємством дозволяє оцінити результативність використання факторів виробництва і зачіпає, в першу чергу, внутрішнє середовище господарювання (підприємство виробничого процесу) підприємства.

Разом з тим, ефективність управління підприємством, як і ефективність використання залучених ресурсів, проявляється в здатності підприємства стабільно функціонувати і розвиватися в умовах зовнішнього конкурентного ринкового середовища, уміти своєчасно і адекватно пристосовуватися і реагувати на її зміни, збільшуючи обсяг продажів, зміцнюючи позиції на ринку, максимізуючи фінансові результати, мінімізуючи підприємницькі ризики, підвищуючи конкурентоспроможність продукції і підтримуючи конкурентний статус підприємства, капіталізуючи бізнес і т. д., тобто реалізуючи тактичні і стратегічні цілі підприємства як відкритої системи.

У широкому сенсі суть управлінської діяльності зводиться до постановки цілей, розробці алгоритмів і організації їх досягнення, що зумовлює необхідність виділення цільового підходу до оцінки ефективності управління підприємством. Цільовий підхід не суперечить, а скоріше доповнює ресурсний, розширюючи коло традиційних показників ефективності, співвідносять результати і витрати, за рахунок цільових показників, побудованих на іншій методичній основі, що характеризують якість управлінських рішень в області конкурентоспроможності, інновацій та інвестицій, маркетингу, підприємницьких ризиків і т. д., що відбивають успішність взаємодії підприємства з факторами зовнішнього середовища.

Цільовий підхід до оцінки ефективності управління підприємством поділяють Г. В. Ковалишина [4], І. В. Бондаренко [7], А. Р. Веліханова [8], В. П. Грузинів, І. А. Астаф'єва [9] та ін.

Таким чином, згідно з цільового підходу, ефективність управління підприємством характеризується здатністю досягати якісно певні і кількісно виражені тактичні і стратегічні цілі його функціонування і розвитку.

Ефективність управління підприємством – складне, багатогранне поняття, що інтегрує в собі ефективність управління різними аспектами діяльності підприємства, які розглядаються як предметних об'єктів цієї оцінки, зокрема:

- а) Виробничими факторами – трудовими ресурсами (персоналом), основними і оборотними виробничими фондами, основним і оборотним капіталом;
- б) Окремими напрямками діяльності підприємства (його функціональними підсистемами) - виробництвом, маркетингом, постачанням і збутом, інноваційної, інвестиційної, фінансової діяльністю;
- с) Якісними характеристиками бізнесу - конкурентоспроможністю продукції та підприємства, підприємницьким ризиком і т. п.

Загальна ефективність управління підприємством в значній мірі залежить від того, як збалансовано управління всіма аспектами його діяльності і підсистемами на рівні загального управління, тобто на рівні генерального менеджменту, на якому зводяться і аналізуються диференціальні (приватні) та інтегральні (узагальнюючі, комплексні) показники ефективності управління підприємницькою діяльністю.

Диференціальні показники відображають ефективність використання конкретного фактора виробництва (будь-якого одного виду ресурсів і витрат), ефективність управління певним напрямом діяльності підприємства або рівень відповідної якісної характеристики бізнесу.

Найчастіше ця група показників представлена:

- Відносними величинами інтенсивності, розраховуються як відношення випуску продукції в натуральному або вартісному вираженні до окремих видів витрат або ресурсів, або навпаки - витрат або ресурсів до випуску продукції, а також як відношення фінансового результату (прибутку) до витрат, його забезпечує. До них, наприклад, відносяться: продуктивність праці і трудомісткість, фондвіддача і фондомісткість, коефіцієнт оборотності і коефіцієнт закріплення засобів в обороті, матеріаловіддача і матеріаломісткість, рентабельність інвестицій і період окупності і т. д.;
- Відносними величинами структури, які показують частку фактичного результату або задіяного ресурсу в максимально можливому обсязі. Це, наприклад, показники ринкової частки підприємства, ступеня використання його виробничої потужності, фонду робочого часу, екстенсивної та інтенсивної навантаження обладнання та т. п. ;
- Показниками, що характеризують рівень конкурентоспроможності продукції і підприємства, його фінансову стійкість і рівень підприємницьких ризиків, прибутковість інновацій та інвестицій (чистий приведений дохід і внутрішню ставку прибутковості), економію витрат і т. д.

Інтегральні показники ефективності управління підприємством дозволяють найбільш повно і у взаємозв'язку врахувати багато чинників і елементи виробничо-господарської діяльності, які впливають на рівень і динаміку загальної ефективності підприємства.

В основі формування інтегральних показників економічної ефективності управління підприємством лежить співвіднесення кінцевого фінансового результату діяльності з сукупної величиною витрат або ресурсів.

Традиційно до інтегральних показників ефективності можна віднести показники рентабельності (продукції, продажів, капіталу і т. д.). Розглянуті показники ефективності управління підприємством відображають питому ефективність (в розрахунку на одиницю витрат, ресурсів, будь-яких

сумарних даних) або характеризують інший якісний показник, що відносяться до певного проміжку часу, і є мірою абсолютної ефективності.

Разом з тим, абсолютна ефективність – величина статична, що не дозволяє оцінити ефективність рішень керівництва підприємства і його діяльності в ретро- і перспективі, тобто в часі.

Ефективне управління підприємством передбачає зміну показників абсолютної ефективності або ефекту (результату, представленого абсолютною величиною, наприклад: обсягу виробництва і збуту в натуральному вираженні; валовий, товарної, реалізованої продукції; прибутку) в часі в бік збільшення або зменшення в залежності від економічної сутності аналізованого показника, що дозволяє говорити про динамічну ефективність.

І якщо статична ефективність характеризує процес пристосування до сформованої економічної ситуації підприємств, то динамічна - характеризує тенденцію до розвитку. Таким чином, статична ефективність характеризує поточний стан підприємства і вирішення питань тактики, а динамічна ефективність є ключовою характеристикою стратегічного управління. Динамічна ефективність характеризується відносними величинами динаміки: коефіцієнтом (індексом) зростання, темпом зростання, темпом приросту.

За суті, до них близькі показники, що відображають ступінь виконання планового завдання та відповідних норм: коефіцієнт виконання планового завдання (норми), відсоток виконання плану (норми), відсоток перевиконання плану (норми).

В ході ведення виробничо-господарської діяльності завжди стоїть проблема вибору найбільш ефективного варіанту господарювання (управлінського рішення) з певної кількості альтернатив, а також порівнюються власні результати з результатами діяльності конкурентів та інших суб'єктів ринку і т. п., тобто оцінюється порівняльна ефективність.

Порівняльна ефективність характеризується відносними величинами порівняння або за допомогою бальної оцінки. Інтегральна економічна

ефективність характеризує дієвість, результативність управління підприємством в цілому і може розглядатися як системна ефективність.

Крім неї, для комплексного аналізу ефективності управління підприємством і виявлення резервів її підвищення, досліджується і оцінюється ефективність управління окремими напрямками діяльності підприємства, а також виробничими і функціональними підрозділами, що представляє собою локальну ефективність. Ефективність спільної роботи групи взаємопов'язаних підрозділів підприємства трактується як комплексна ефективність.

Рівень, глибина і деталізація розробки визначення цілей і завдань дозволяє говорити про оперативну, тактичну і стратегічну ефективність управління підприємством. Класифікація видів проявів ефективності управління підприємством наведена на Рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація видів ефективності управління підприємством.

Джерело: складено на основі [1-3].

Множинність і різноманітність видів ефективності управління підприємством зумовлює і багатокритеріальність її оцінки, тобто, наявність певної системи ознак, на підставі яких має проводитися відповідне оцінювання.

Ресурсно-цільовий підхід до визначення суті ефективності управління підприємством дозволяє виділити групи критеріїв її оцінки, що дають можливість комплексно проаналізувати і охарактеризувати оціночні результати, представлені:

- 1) Диференціальними і інтегральними показниками абсолютної ефективності;
- 2) Цільовими (оптимізаційними) параметрами тактичних і стратегічних планів і програм;
- 3) Показниками динамічної і порівняльної ефективності.

Ефективність управління є обов'язковим логічним доповненням і завершенням двох перших груп, бо дозволяє оцінити ступінь відповідності використання факторів виробництва та розвитку підприємства об'єктивним вимогам ринкового середовища та науково-технічного прогресу, а також ступінь відповідності досягаються встановленим цілям, нормам і іншим мірилом оцінки.

Алгоритм оцінки ефективності управління підприємством зводиться до реалізації етапів, схематично показаних на рис. 1.2.

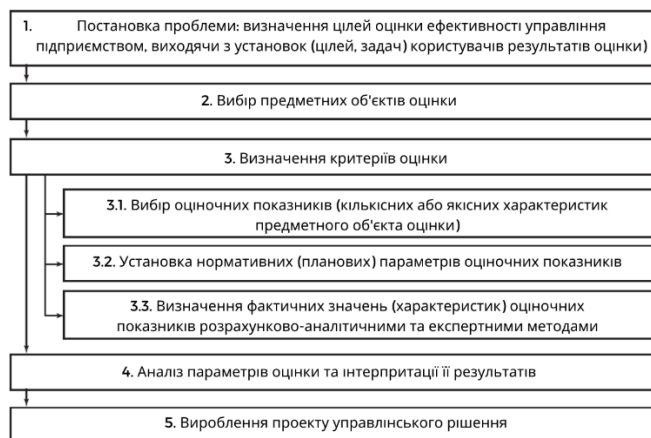


Рис. 1.2. Основні етапи оцінки ефективності управління підприємством

Джерело: складено на основі [4-5].

Змістовні характеристики яких повинні бути адекватні об'єкту оцінки за складністю і послідовності виконуваних процедур. У свою чергу, вибір предметних об'єктів оцінки ефективності управління підприємством залежить від того, для кого призначені її результати і з якою метою вона виконується. Визнаючи провідну роль в оцінці ефективності управління підприємством оцінки ефективності його виробничо-господарської діяльності як закономірного сліdstва управлінської діяльності, не можна ігнорувати наявність системи показників, що характеризують ефективність власне управлінської праці, пропонованих в теорії і використовуваних в практиці управління. Зокрема, виділяється три групи показників ефективності системи управління підприємством:

1) група показників, що характеризують ефективність системи управління, що виражаються через кінцеві результати діяльності підприємства, і витрати на управління;

2) група показників, що характеризують зміст і організацію процесу управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. У неї входять такі характеристики апарату управління як продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність;

3) група показників, що характеризують раціональність організаційної структури і її технічно-організаційної рівень. До структурних характеристик відносяться звинність системи управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності. Незважаючи на очевидність і зрозумілість суті наведених показників, їх практичне застосування ускладнюється через низку об'єктивних причин: недостатньою опрацьованості і некоректності методик розрахунку деяких з них (наприклад, продуктивності); відсутності в них елемента ефективності (Наприклад, питома вага працівників апарату управління в чисельності промислово-виробничого персоналу залежить від

галузевої специфіки підприємства і з високою часткою умовності динаміка цього показника в сторону зменшення може розглядатися як показник ефективності управлінської праці); проблематичності отримання об'єктивної інформації про результати власне управлінської праці; недостатньою компетенції фахівців, на яких може бути покладено функцію оцінки ефективності системи управління підприємством.

В результаті вивчення теоретико-методологічних підходів до оцінки ефективності системи управління і реальних аналітичних можливостей підприємств, в якості простого і одночасно універсального засобу оцінки ефективності управлінської праці (ефективності управління підприємством) запропонований показник (коефіцієнт) ефективності управління, що відображає випередження зростання результату виробничо-господарської діяльності підприємства зростання витрат на управління підприємством, що розраховується за формулою: де key - коефіцієнт ефективності управління. якщо $key > 1$, то роботу апарату управління підприємства в цілому можна визнати ефективною; $\uparrow P$ - позитивна динаміка результату виробничо-господарської діяльності підприємства (виручки від реалізації і (або) чистого прибутку), яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту за відповідний показник; $\leftrightarrow UZ$ - різноспрямована динаміка сукупних витрат на управління, яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту адміністративних витрат підприємства.

У результаті дослідження виявлено, що ефективність управління необхідно розглядати як систему, яка може досягти успіху за умов наявності відповідного механізму. М. Макаренко [10] виділяє такі основні елементи механізму ефективного управління розвитком підприємства: планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль. Ці елементи є взаємопов'язаними. Учений також зазначає, що забезпечення відповідного механізму ефективного управління здійснюється за допомогою основних бізнес-сфер підприємства (маркетингу, збуту, розробки продукції,

виробництва, якості, зберігання, сервісу, фінансів, кадрів підприємства тощо).

Вимоги до методів управління різних бізнес-сфер підприємства систематизовано залежно від обраної стратегії розвитку у табл. 1.1. Дотримання зазначених вимог забезпечить результативне управління організацією в цілому.

Таблиця 1.1.

Вимоги до методів управління підприємством

Групи методів управління	Основна стратегія розвитку підприємства		
	Економія на витратах	Диференціація	Висока якість
1	2	3	4
Управління формуванням продукту	Стандартизований недорогий продукт	Диференційований продукт	Стандартизований якісний продукт
Управління ціноутворенням	Низька ціна або ціна на ринковому рівні	Висока ціна, пропорційна новим функціям, бренду, дизайну, сервісу, престижу	Висока ціна пропорційна до рівня якості
Управління рекламуванням	Реклама низьких цін і високої продуктивності	Реклама нових функцій, бренду, престижу	Реклама високої якості
Управління виробництвом	Масове виробництво	Індивідуальне виробництво	Серійне виробництво
Управління збутом	Збут з акцентом на економії коштів	Збут з акцентом на нових функціях в умовах різноманіття	Збут з акцентом на високій якості в умовах комфорту
Управління персоналом	Найм динаміків і створення умов для високоякісної праці	Найм інтуїтивів і створення для них творчих умов роботи	Найм статиків і створення для них умов для націоналізаторства у сфері якості

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4
Управління витратами	Витрати на премії динамікам при загальній тенденції	Витрати на премії новаторам при загальній тенденції зниження непродуктивних витрат	Витрати на премії раціоналізаторам при загальній тенденції зниження непродуктивних витрат
Управління прибутком	Купівля високопродуктивної техніки і технологій	Купівля інноваційних технологій	Купівля техніки і технологій, які сприяють високій якості
Управління фінансами	Кредит (у т.ч.) товарний	Фінансування із власних коштів	Фінансування із власних коштів підприємства

Джерело: розроблено за даними [11].

Аспекти аналізу та оцінки дуже важливі, оскільки ефективність управління не є абсолютною для підприємства, вона завжди оцінюється з точки зору як підприємства, так і суспільства, а також порівняно з іншими підприємствами.

Якщо розглядати підходи до визначення ефективності управління, то існує п'ять основних концепцій, які попри існуючі недоліки є прийнятними та мають широке застосування, а саме:

- 1) Системна концепція ефективності управління;
- 2) Цільова концепція ефективності управління;
- 3) Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів»;
- 4) Функціональна концепція ефективності управління;
- 5) Композиційна концепція ефективності управління.

Досить часто виникають проблеми з кількісною оцінкою ефективності управління, адже завжди існує проблема відсутності одного критерію оцінки відповідних результатів. До того ж важко віднести відповідні результати на рахунок певного суб'єкта, необхідно завжди враховувати чинник часу, адже

більшість управлінських заходів стають результативними через певний проміжок часу.

Для більш ґрунтовного дослідження основних теоретичних аспектів оцінки ефективності процесу управління в першу чергу доцільно розглянути «ефективність управління» як економічну категорію та її сутнісний зміст. Досліджуючи наукову літературу, можна визначити, що не існує єдиного підходу до сутності цієї складної категорії (Таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Підходи до визначення поняття «ефективність управління»

Джерело	Визначення	Переваги	Недоліки
1. Ресурсний підхід			
1	2	3	4
Рудьман Я. В. [12]	Це категорія, яка відображає вклад управлінської діяльності в підсумковий результат роботи підприємства	Оцінка ефективності управління зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва	Ресурсоміскість не відображає необхідність, достатність і своєчасність отриманого ефекту при нормальному функціонуванні та розвитку підприємства
Коврижних І. В. [13, с. 12]	Визначається шляхом зіставлення результатів управління і ресурсів, які витрачено на процес управління		
Завадський Й.С. [14]	Це показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій		
Мескон М., Альберт М., Хедоур І Ф. [16]	Ефективність, як правило, піддається кількісній оцінці, оскільки і вводяться і виводяться ресурси можна уявити в чіткому грошовому виразі.		
Шокина Л.І. [15]	Ефективність – зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами.		
2. Комплексний підхід			
Козаченко Г.В. [18], Христенко Л.М [20]	Це комплексна та багатогранна категорія, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства	передбачає проведення досліджень на системному рівні з визначенням множини факторів, що впливають на рівень ефективності, та встановлення існуючих взаємозв'язків як основи формування управлінських рішень	Відсутність єдиного погляду на склад елементів комплексної оцінки ефективності
Павленко І. Г. [17]	Це комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін		

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4
Рац О.М. [19]	Комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.		
Козаченко Г. В. [18]	Це комплексна характеристика управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства		
3. Системний підхід			
Тихомірова А. В. [23]	Це результативність діяльності конкретної системи управління, яка характеризується показниками, що належать до об'єкта управління у вигляді техніко-економічних результатів виробництва та до суб'єкта управління: фінансові витрати на утримання керуючої системи, затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління	Дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між об'єктом дослідження, тобто управлінням, та предметом дослідження – ефективністю управління	Не визначає, які фактори впливають на управління і як середовище впливає на результат діяльності підприємства
Біловол Р.І. [21]	Це управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи		
Маркіна І.А. [22]	Це система, яка може досягти успіху за умов наявності відповідного механізму, елементами якого є планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль		
Щеглова О. Ю. [26]	Це здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики бізнесу (його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв		

Джерело: складено на основі вищевказаних джерел.

З огляду на переваги і недоліки різних підходів до визначення ефективності управління доцільно розглядати її сутність на основі комплексного підходу. Отже, на підґрунті проведеного дослідження зазначимо, що 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.

Визначаючи сутність ефективності управління підприємством доцільно проаналізувати підходи щодо її оцінки. Савельєва Е.Н. виділяє цільової, системний, внутрішньо-організаційні і конкурентний підходи [25]. 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 ско-ординовані 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.

Науковець Балабанова Л.В. відзначає, що оцінку ефективності управління підприємством слід розглядати з точки зору монокритеріального та полікритеріального підходів [26]. Монокритеріальний підхід передбачає оптимізацію (максимізацію або мінімізацію) одного з параметрів ефективності. При полікритеріальному підході оптимізують кілька параметрів ефективності. Деякі параметри можуть бути на допустимому рівні, а інші повинні слідувати до граничних значень максимуму або мінімуму. Полікритеріальний підхід реалізується через розрахунок

адап-тивного і мультиплікативного критеріїв. Даний підхід не конкретизує параметри, які необхідно буде максимізувати або мінімізувати при оцінці ефективності управління, але використання цього підходу дає можливість провести оптимі-зацію за кількома параметрами.

Досліджуючи оцінку ефективності управління Сочівець А.П. виділяє три основні підходи до його здійснення:

- Фрагментарний, що характеризується ситуативністю;
- Селективний – локальністю;
- Комплексний – оцінка проводиться по сукупності окремих елементів системи управління [27].

Даний підхід дозволяє використовувати значну кількість показни-ків, що не завжди неоднозначно характеризує ефективність управління підприємством.

1.2. Методичні підходи до здійснення оцінки та аналізу рівня ефективності підприємств

Системи управління за своїм призначенням спрямовані на забезпечення високої ефективності, досягнення цілей і вирішення конкретних завдань організації. З питань визначення та оцінки ефективності, як дослідження системного управління, так і виробництва відомі різні методичні підходи [28]. Найбільший ефект і якість дослідження системи управління підприємством досягається в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Застосування системи методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

Системний аналіз. Служить методичним засобом системного підходу до вирішення проблем вдосконалення системи управління. Системний підхід до дослідження означає розгляд об'єкта і предмета дослідження одночасно і

як особливої системи, і як елемента більш загальної системи. Системний підхід орієнтує дослідника на розкриття системи управління в цілому і складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління, технології управління, управлінських рішень [28].

Систему характеризують:

- Елементи - найменша частина системи;
- Середовище – вся сукупність об'єктів, що існують поза системою, але взаємопов'язаних з її елементами і з нею в цілому;
- Кордони – відмінність зовнішніх і внутрішніх зв'язків, що визначають відособленість від середовища;
- Зв'язки – взаємодії і залежності елементів, що визначають їх існування, місце і роль в системі.

У процесі дослідження необхідно враховувати наступні аспекти системного підходу:

- Елементний аспект – виявлення елементів, що входять в досліджувану систему, визначення рівня спільності системи, її потужності;
- Структурний аспект – встановлення структурних характеристик системи (тип структури, що визначають зв'язку, кількісні та якісні взаємозалежності);
- Функціональний аспект – виявлення функцій системи в цілому і її компонентів, відповідності цих функцій, дублювання функцій;
- Інтеграційний аспект - з'ясування мети системи, суперечностей в її функціонуванні, шляхів і способів вирішення протиріч, виявлення основної ланки, яке забезпечує збереження об'єкта дослідження як цілісної системи;
- Комунікативний аспект – визначення місця існування системи, характер субординаційних і координаційних зв'язків з іншими системами, міцності цих зв'язків;

- Історичний аспект - дослідження історії виникнення системи, етапів її розвитку, досягнутої шаблі, і на цій основі прогнозування перспектив [29].

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище прямого (Степ-фактори) і непрямого (покупці, постачальники, конкуренти, держава) впливу містить в собі можливості і загрози для розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні. І на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе одержати потрібні ресурси з зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і привести до багатьох негативних для організації наслідків [30].

Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Вона містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного функціонування організації [31].

СТЕП-факторний аналіз дозволяє провести аналіз впливу факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу за допомогою експертних оцінок і побудови поля сил Левіна.

Метод SWOT-аналізу. Назва утворена від перших літер англійських слів, що означають в перекладі сильні (strength) і слабкі (weakness) сторони, можливості (opportunities) і загрози (threats). За методологією цього аналізу проводиться розподіл факторів, що характеризують предмет дослідження по зазначеним чотирьом складовим, з урахуванням приналежності цього

фактора до класу зовнішніх або внутрішніх факторів. Суть методу полягає в тому, щоб ідентифікувати фактори, розмістити їх таким чином, щоб їх концентрація підказала шляхи вирішення проблеми. В результаті з'являється картина співвідношення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, яка підказує, як слід змінити ситуацію, щоб розвиток був успішним. Це перший етап SWOT-аналізу. На другому етапі необхідно провести порівняльний аналіз сильних сторін і сприятливих можливостей, який повинен показати, як використовувати сильні сторони. Разом з тим треба проаналізувати і слабкі сторони щодо існуючих небезпек, щоб визначити ступінь ймовірності кризи. Звичайно, корисно порівняти сильні сторони і існуючі небезпеки. Адже сильні сторони можна використовувати не тільки в цілях розвитку, а й для запобігання небезпек [32].

Економічний аналіз. Даний аналіз включає оцінку динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, а також дозволяє зробити висновок про конкурентоспроможність фірми. Методика аналізу буде розглянута в подальшому в практичній частині даного курсового проекту [33].

Аналіз структури управління. Проводиться з використанням методу функціонально-вартісного аналізу, який дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління комерційною діяльністю або виконання тієї чи іншої функції управління, який вимагає найменших витрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Він дозволяє виявити зайві або дублюючі функції управління, функції, які з тих чи інших причин не виконуються, визначити ступінь централізації і децентралізації функцій управління комерційною діяльністю і так далі. Як універсальний метод він дозволяє при проведенні застосовувати систему методів і включає наступні етапи [33].

Підготовчий, на якому проводиться комплексне обстеження стану виробництва і управління організацією, здійснюється вибір об'єкта, визначаються конкретні завдання проведення аналізу, складаються робочий

план і наказ про проведення ФВА. Тут використовуються методи збору даних (спостереження, анкетування, інтерв'ювання, вивчення документів) [31].

На інформаційному етапі здійснюється збір, систематизація та вивчення відомостей, що характеризують систему управління або окремі її підсистеми, а також дані по аналогічним підсистем, передового досвіду удосконалення управління. Застосовуються методи, що і на першому етапі [32].

Аналітичний етап є найбільш трудомістким. На ньому здійснюється формулювання, аналіз і класифікація функцій, їх декомпозиція, аналіз функціональних взаємозв'язків між підрозділами апарату управління, розраховуються витрати на виконання і рівень якості функцій. Тут визначаються ступінь значимості функції і причини їх невідповідності рівню витрат і якості здійснення функцій. Виявляються зайві, дубльовані функції. Формуються завдання з пошуку ідей і шляхів вдосконалення системи управління. На даному етапі використовуються методи аналізу (економічний аналіз, порівняння, параметричний, динамічний та інші).

На творчому етапі здійснюються висування ідей і способів виконання функцій управління, формулювання на їх основі варіантів реалізації функцій, попередня оцінка і відбір найбільш доцільних і реальних з них. Вибір методів пошуку ідей здійснюється виходячи з особливостей об'єкта аналізу і конкретних ситуацій [32].

На дослідному етапі проводиться докладний опис кожного відібраного варіанта, їх порівняльна організаційно-економічна оцінка і відбір найбільш раціональних з них для реалізації, розробляється проект системи управління з усіма необхідними обґрунтуваннями.

На рекомендаційному етапі здійснюється аналіз та затвердження проекту системи управління і приймається рішення про порядок його впровадження.

Останнім є етап впровадження [32].

Аналіз організаційної культури. Даний аналіз включає оцінку шляхів виконання роботи і характеру ставлення до людей в організації. Культура виражається в переважній стилі управління, в методах мотивації співробітників, образі самої організації і так далі. Аналітичний підхід до організаційної культури передбачає узгодження культури і структури з іншими змінними, такими як люди, завдання, навколишнє середовище, технологія. Аналіз культури проводиться на основі результатів анкетування [34].

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство як об'єкт управління, в силу своїй специфіки, вимагає побудови адекватних систем менеджменту в кожному конкретному випадку.

Система управління - це сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей; це також сукупність ланок, що здійснюють управління і зв'язків між ними.

На сьогоднішній день ефективне управління полягає в тому, щоб управляти, постійно вдосконалюючи і вдосконалюючись. Розумно зробити висновок, що реалізувати це висловлювання і тим самим підвищити ефективність системи менеджменту допоможе тільки дослідження управління [33].

Ефективність – це порівняння витрачених зусиль, ресурсів або енергії на досягнення певних результатів. Основними факторами ефективності менеджменту як порівняння витрачених зусиль на досягнення результату є: використання ресурсів, фактор часу і цілеспрямованість зусиль.

Для вирішення проблеми підвищення ефективності управління здійснюється аналіз, діагностика та проектування управління, і вони лежать в основі його вдосконалення. Необхідно також пам'ятати, що в сучасних умовах потрібно оцінювати соціально-економічну ефективність менеджменту з використанням системи показників.

Для проведення ефективного дослідження системи управління знадобиться застосування комплексу спеціальних методів. Застосування

системи методів дозволить поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допоможе уникнути прорахунків.

Так, К.В. Сухарева та А.А. Колодьянова [35] запропонували «багатокутник ефективності підприємства» – комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства з використанням інтегральних показників, що об'єднують десятки показників за вісьмома напрямками, а саме показники:

1. Економічної ефективності виробництва;
2. Ефективності використання праці;
3. Ефективності використання основних виробничих фондів;
4. Ефективності використання матеріальних ресурсів;
5. Ефективності використання фінансових коштів;
6. Якості продукції;
7. Фінансово-економічні;
8. Ефективності використання активів.

Утім, дивлячись на безліч показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства, а також продукції, що воно випускає, виникає сумнів щодо доцільності використання такої складної системи оцінювання для ПМСБ.

Окрім того, на нашу думку, певні показники цієї системи мають дуже слабкий стосунок або взагалі не мають стосунку до категорії ефективності діяльності підприємства. Зокрема, сумнівним виглядає потрапляння «якості продукції» до числа основних інтегральних показників «багатокутнику ефективності діяльності», бо якість та ефективність є різними категоріями, що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності підприємства. Підприємство може бути високоефективним, виробляючи продукцію відносно низької якості, і, навпаки, бути низько-ефективним, виробляючи високоякісну продукцію.

Наприклад, компанія Tata Motors, найбільший та найефективніший індійський виробник автомобілів невисокої якості та ціни, у 2008 р. викупила

Jaguar та Land Rover – збанкрутілі підрозділи компанії Ford, що спеціалізуються на виробництві автомобілів преміум-класу, тобто високих якості та ціни [36].

Тому, через надмірну складність та сумнівність певних показників використання «багатокутника ефективності підприємства», а також інших вітчизняних аналогічних розробок [37–39] для оцінки ефективності діяльності ПМСБ не є доречним.

Інший підхід полягає у дослідженні ефективності діяльності підприємства за допомогою показників рентабельності. А.М. Лебедева [40] розкриває методичні аспекти аналізу рентабельності для оцінки ефективності діяльності підприємства на поточний момент. Утім, як уже було вказано вище, виходячи з важливості соціальної функції ПСМБ, а також із необхідності максимізації не тільки прибутку, а й добробуту працівників підприємства, використання лише показників рентабельності для оцінки ефективності діяльності ПСМБ є недостатнім та недоцільним.

Для будь-якої оцінки, насамперед, потрібен певний критерій. Під критерієм ефективності зазвичай розуміється міра пізнання сутності ефективності, за якою роблять її кількісну оцінку [41], або категорія, яка вказує на підстави для оцінки ефективності та є її мірилом [42]. Утім, критерії оцінки ефективності не завжди вибираються відповідно до оцінюваної категорії. Так, серед українських науковців популярним є багатокритеріальний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства. Його прихильники [43; 44] відносять до критеріїв ефективності щодо діяльності підприємства безліч характеристик та показників, зокрема: продуктивність, інноваційність, якість, економічність, прибутковість, дієвість, ринкові позиції тощо.

Прикриваючись багатоаспектністю [43] та багатогранністю [44] діяльності підприємства, вони певним чином уводять в оману читачів та запроваджують безліч критеріїв, які здебільшого не мають відношення до ефективності або навіть протирічать один одному. Зокрема, якість та

економічність є частіше протилежними категоріями, оскільки висока економічність, скоріше за все, виключає досягнення високої якості продукції, і навпаки.

Крім того, такий багатокритеріальний підхід ускладнює процес оцінювання ефективності та робить його результати важко інтерпретованими. Це, як і у випадку з «багатокутником ефективності підприємства», унеможлиблює досягнення мети оцінювання ефективності та робить таку оцінку недоречною, особливо в умовах обмеженості ресурсів ПМСБ. Особливі умови функціонування ПМСБ вимагають спеціальних критеріїв щодо оцінки ефективності їхньої діяльності.

Виходячи зі сформульованого нами вище визначення ефективності діяльності ПМСБ, вона характеризує здатність підприємства створювати та максимізувати додану вартість, забезпечуючи економічні та соціальні інтереси його власників та працівників. Тому, на нашу думку, саме додана вартість і має бути основним критерієм оцінки ефективності діяльності ПМСБ. Утім, для її адекватного сприйняття та можливості співставлення з іншими підприємствами (конкурентами) чи періодами роботи необхідно розробити відповідні показники, які відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

**Система показників оцінки ефективності діяльності підприємств
малого та середнього бізнесу**

№	Назва показника	Формула	Значення
1	2	3	4
1	Абсолютна додана вартість	$DV_a = P_p + 3P_p + CB_p$	Характеризує річний розмір доданої вартості підприємства у грошовому вимірі, що скрадається з річного прибутку до оподаткування P_p , фонду оплати праці $3P_p$ та річних відрахувань до соціальних фондів CB_p .
2	Динаміка доданої вартості (темпи зростання)	$D_{дв} = \frac{DV_{a1}}{DV_{a0}}$	Характеризує зміну доданої вартості у часі в періоді 1 порівняно з періодом 0.

Продовження таблиці 1.3.

3	Абсолютна ефективність діяльності ПМСБ	$E_a = \frac{V_p}{V_p - ДВ_a}$	Характеризує поточну здатність підприємства створювати додану вартість ДВа, через співвідношення річного обсягу реалізованої продукції V_p та вартості матеріально-технічних та інших придбаних ресурсів, що використано для її створення.
4	Динаміка ефективності діяльності ПМСБ (темпи зростання)	$D_e = \frac{E_{a1}}{E_{a0}}$	Характеризує зміну ефективності діяльності підприємства у часі в періоді 1 порівняно з періодом 0.
5	Відносна ефективність діяльності ПМСБ	$E_{ai} = \frac{E_{ai}}{E_{amax}}$	Характеризує рівень ефективності діяльності і-го підприємства відносно інших підприємств, що працюють на тому ж ринку (галузі), у межах від 0 до 1, де 1 – найвищий рівень відносної ефективності на ринку (у галузі), тобто E_{amax} .
6	Середньогалузева (ринкова) ефективність діяльності ПМСБ	$\bar{E}_{гал} = \frac{\sum_1^n V_{pi}}{\sum_1^n (V_{pi} - ДВ_{ai})}$	Характеризує поточну здатність галузі (ринку) з n підприємств створювати додану вартість ДВа через співвідношення річного обсягу реалізованої продукції V_p у галузі (на ринку) та вартості матеріально-технічних та інших придбаних ресурсів, що використано для її створення.

Джерело: [55].

Запропонована система оцінки ефективності діяльності підприємств є достатньо простою для використання навіть найменшим підприємством будь-якої галузі. Вона містить показники, які зазвичай доступні у річній статистичній звітності ПМСБ, та використовує абсолютні, відносні та динамічні критерії ефективності. Відмінністю ПМСБ є те, що вони завжди працюють в умовах конкурентного середовища. Саме тому кожному такому підприємству необхідно регулярно порівнювати свої поточні показники ефективності не лише з попередніми періодами (показник № 2 та № 4 у табл. 1.3.), а й з аналогічними показниками роботи конкурентів (показник № 5 у табл. 1.3.) та середнім показником ефективності по галузі (показник № 6 у табл. 1.3.), бо може виникнути ситуація, коли нібито позитивна динаміка власних показників ефективності відбувається на тлі значного відставання

від середньогалузевого рівня та коли відносна ефективність підприємства значно слабша за конкурентів, що може призвести до погіршення його становища на ринку та втрати власної частки на ньому.

Єдиний критерій ефективності, який не використовується у запропонованій системі оцінки, – структурний. Він є складником трикритеріальної системи оцінки ефективності, запропонованої Н.О. Лазаревою [45], що містить окрім структурної ще й динамічні та зовнішні (відносні). Авторка під структурною ефективністю діяльності підприємства розуміє категорію, що виражає здатність існуючої структури управління підприємством забезпечувати досягнення встановлених цілей з оптимальними витратами ресурсів. Утім, середні, а особливо малі та мікропідприємства, не мають складних структур управління та частіше управління здійснює один менеджер, що є власником або співвласником бізнесу.

Ця особливість дає нам змогу опустити структурні критерії з розгляду під час формування системи оцінки ефективності діяльності ПМСБ. Визначаючи підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства, слід відзначити класифікацію, яку наведено А. Гончаруком [41, с. 149], що виділяє основні підходи у вітчизняній науковій літературі, а саме:

1) Функціональний, за якого оцінюється ефективність окремих функціональних напрямів діяльності підприємств, наприклад логістичної, інноваційної, маркетингової тощо;

2) Факторний, за якого діяльність підприємства оцінюється за ефективністю використання тих або інших факторів виробництва, наприклад праці, капіталу, інвестицій, енергії тощо;

3) Процесний, за якого оцінюється ефективність окремих процесів або підрозділів підприємства, наприклад ефективність металообробки, ефективність автоматизації виробництва тощо;

4) Комплексний, за якого різні аспекти діяльності підприємства оцінюються разом за допомогою складної системи показників, наприклад

ліквідність, ділова активність, фінансова ефективність тощо. Кожен із підходів має свої переваги та недоліки.

Перші три з них є одномірними та дають можливість оцінити ефективність лише за окремими аспектами (факторами, підрозділами, процесами) діяльності підприємства. Вони не дають змоги зробити загальну оцінку ефективності діяльності підприємства як бізнесової системи. Четвертий із них є багатоаспектним та багатокритеріальним, але як показують приклади, наведені вище, часто вони [35; 37–39] запроваджують безліч критеріїв, які є важко інтерпретованими, носять суперечливий характер та є недоречними для використання для ПМСБ.

Згідно вивчених джерел, для ПМСБ разом із запропонованою вище системою (табл. 1.3.) доречно використовувати сучасні методи непараметричної граничної оцінки ефективності підприємства як одиниці, що приймає рішення. Ці методи використовують апарат математичного програмування, тобто системи рівнянь та цільові функції, які дають змогу будувати границю ефективності та обраховувати не тільки рівень відносної ефективності для кожного підприємства галузі (вибірки), а й виявляти резерви скорочення витрат та потенціал зростання ефективності. Серед таких методів можна виділити два основних:

- 1) Метод аналізу оболонки даних (Data Envelopment Analysis – DEA);
- 2) Метод оболонки вільного розміщення (Free Disposal Hull – FDH) [41, с. 166].

Ці методи базуються на теорії відносної ефективності підприємств М. Фаррелла [46] та використовуються математичний апарат задля обчислення значень ефективності для кожного з підприємств галузі (вибірки). Зокрема, метод DEA спирається на підхід кусочно-лінійної опуклої оболонки до обчислення границі ефективності. Цей метод був запропонований А. Чарнсом та ін. [47] та вже чотири десятиліття широко використовується задля оцінки та аналізу ефективності різних аспектів діяльності підприємств як одиниць, що приймають рішення. Сутність DEA полягає у тому, що

досліджується підприємство j з безліччю входів (ресурсів) і виходів (продуктів) і аналізується його діяльність у навколишньому середовищі функціонування, тобто порівняно з іншими підприємствами галузі (ринку), що мають схожу продукцію (технологію, вид діяльності). Ефективність тут визначається як частка від ділення зваженої суми всіх вихідних параметрів на зважену суму всіх вхідних факторів:

$$TE = \frac{\sum_{i=1}^N u_i y_{ij}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \quad (1.1)$$

де u_i та v_i – ваги відповідно для i -го входу і виходу; N і M – відповідно кількість досліджуваних входів і виходів [48].

Для кожного досліджуваного об'єкта j з безлічі J визначаються вектори ваг u' та v' величина технологічної ефективності TE за допомогою порівняння спостережень і побудови границі ефективності, яке відбувається за допомогою методу лінійного програмування.

DEA шляхом побудови границі ефективності виділяє з досліджуваної вибірки ефективні підприємства, а для інших, неефективних, підприємств оцінює міру їх неефективності. Критерієм для виявлення ефективності тут є досягнення ефективності Парето, яка забезпечується в ситуації, якщо в даний момент часу за заданої технології та оснащеності ресурсами неможливо виробити більшу кількість принаймні одного продукту за одночасного виготовлення тієї ж кількості інших продуктів.

Іншим непараметричним методом оцінки ефективності, вперше запропонованим Д. Депрінсом та ін. [49] у 1984 р., є Метод оболонки вільного розміщення (FDH). І, незважаючи на те що його часто називають особливим різновидом моделей DEA [50; 51], FDH має особливий підхід і властивості, які відрізняють його від моделей DEA:

1) FDH відхиляє гіпотезу про випуклості (угнутості) границі ефективності, тоді як для DEA випуклість є основною гіпотезою;

2) FDH не включає в границю ефективності точки на лініях, що з'єднують найбільш ефективні підприємства [50];

3) у зв'язку з тим, що границя FDH або дорівнює, або знаходиться всередині (нижче) границі DEA, то FDH, як правило, обчислює вищі оцінки середньої ефективності, ніж DEA [52];

4) у FDH немає жодних обмежень, пов'язаних із технологією виробництва [49]. Метод FDH заснований на поданні виробничої технології, заданої з досліджуваних планам виробництва, що вводить суворе розміщення витрат і випусків, але без припущення про випуклість [22]. Основна мета розроблення даного методу полягала у забезпеченні гарантії того, що оцінки ефективності є результатом лише фактично розглянутих параметрів, а не гіпотетичних [49]. Так, наприклад, такі точки, як Q' на рис. 1.3., не беруться до уваги, оскільки вони не є фактично існуючими підприємствами, а були обчислені (виведені) й є лише гіпотетичними.

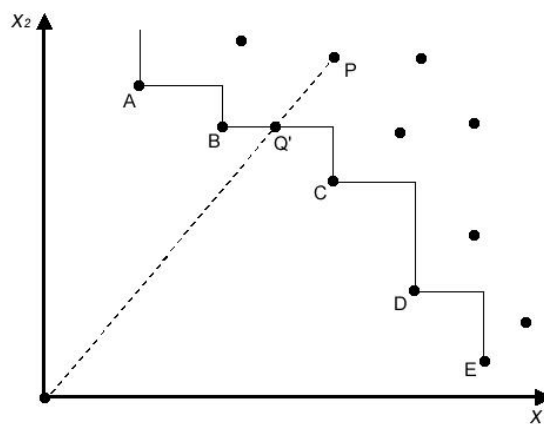


Рис.1.3. Оцінка ефективності діяльності підприємств методом FDH

Джерело: адаптовано за [41]

На рис. 1.3. представлений найпростіший приклад побудови границі ефективності методом FDH для випадку виробництва одного виду продукції з двох видів ресурсів x . Границя, що з'єднує кілька представлених підприємств, яка на рисунку виглядає як ступінчата «оболонка» (hull), визначає мінімальний набір підприємств, що включає у себе всі виробничі

можливості, які можуть бути отримані в результаті спостережень. Формально це виглядає так:

$$P_{FDH} = \{(x, y) | x \gg x_j, y \leq y_j, x, y \geq 0, j = 1, \dots, n\} \quad (1.2)$$

де $x_j (\geq 0)$, $y_j (\geq 0)$ є фактично досліджуваними параметрами для $j = 1, \dots, n$ підприємств [17]. Іншими словами, точка на рис. 2 є частиною набору виробничих можливостей, якщо всі її input-координати принаймні так само великі, як їх кореспонденти на векторі розглянутих значень x_j для будь-якого з $j = 1, \dots, n$ підприємств і якщо її output-координати не більш, ніж їх кореспонденти на векторі розглянутих значень y_j для того ж самого j -го підприємства. Це зумовлює наявність ступінчастої функції, відображеної на рис. . Жодна точка, що знаходиться нижче цієї функції (лінії), не відповідає властивостям набору виробничих можливостей PFDH . Більше того, ця границя включає мінімальний набір із цими властивостями. Наприклад, з'єднання точок B і C на рис. 1.3. призвело б до побудови границі більшого набору виробничих можливостей.

Засновники методу FDH використовували алгоритм, який усуває всі домінуючі точки як кандидати для побудови FDH – оболонки даних вільного розміщення [49]. Даний алгоритм діє за допомогою парного порівняння так: нехай підприємство k із координатами i буде кандидатом; якщо для кожного j -го підприємства ми маємо $x_{jk} \geq x_j$ або $y_{jk} \leq y_j$, причому $x_{jk} > x_j$ або $y_{jk} < y_j$, то підприємство k є домінуючим (знаходиться вище, над лінією) і віддаляється з розгляду на включення до границі ефективності. Виконання цього алгоритму може бути здійснено з використанням змішаного цілочисельного програмування. Input-орієнтована FDH-модель може бути записана так:

$$\min \theta^{FDH},$$

при умові

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \leq \theta^{FDH} x_{i0}, i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} \geq y_{r0}, r = 1, 2, \dots, s$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1, \lambda \in \{0, 1\}$$

де θ^{FDH} – скаляр, який визначає ефективність i -ого підприємства;
 λ – бінарна змінна, що приймає тільки два значення: 0 або 1 [41].

Таким чином, метод FDH визначає фактичні підприємства, що включені до границі як ефективні. Ефективність інших підприємств може бути розрахована за допомогою обчислення відносної вертикальної відстані до границі. Безумовно, методи DEA та FDH корисні та часто є необхідними для визначення відносної ефективності підприємств. Причому FDH можна розглядати як удале продовження методу DEA, що надає можливості у визначенні реальних підприємств-еталонів, на яких треба орієнтуватися неефективним підприємствам галузі задля досягнення границі ефективності, тобто найвищого рівня ефективності у галузі або на певному ринку. Ефективність діяльності ПМСБ в Україні є низькою, тому виникає необхідність у проведенні спеціального емпіричного дослідження щодо виявлення факторів та резервів підвищення ефективності діяльності українських ПМСБ, для якого доречно використовувати методи DEA та FDH. Утім, використання різних методів оцінки ефективності має певні застереження, умови, переваги та недоліки, які треба враховувати під час емпіричного дослідження. Для цього нами було розроблено відповідний методичний підхід, що викладений далі. Оцінювання ефективності діяльності ПМСБ ми пропонуємо здійснювати згідно з послідовністю, відображеною на рис. 1.4.

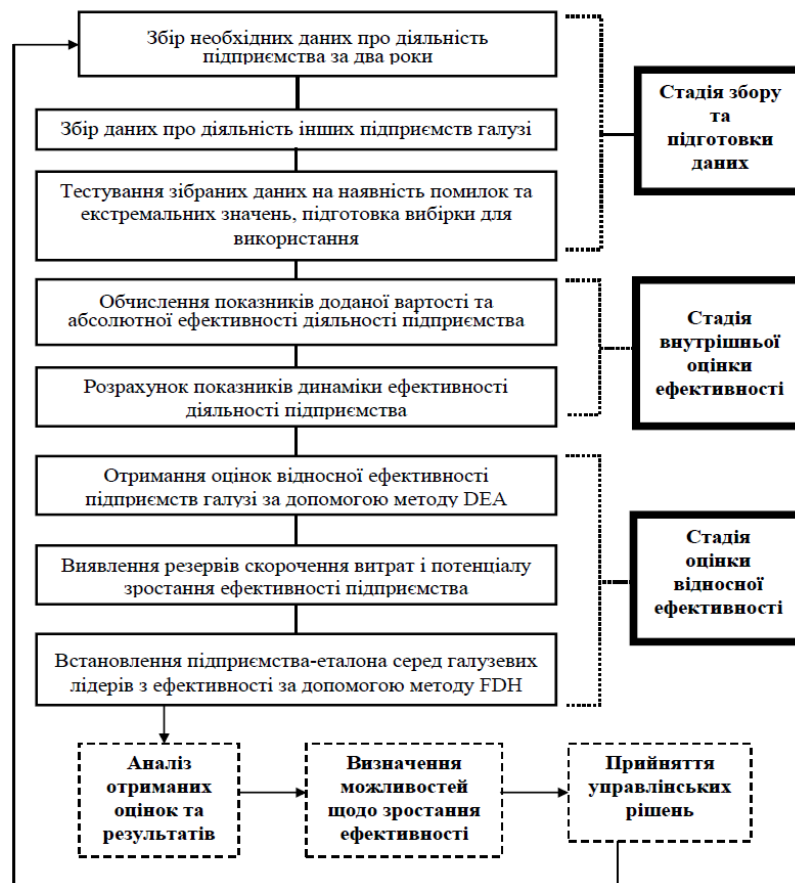


Рис.1.4. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: [55]

На першій стадії збираються дані про економічну діяльність підприємства, що досліджується, за два роки, а саме:

- річні розміри прибутку до оподаткування;
- річні розміри фонду оплати праці;
- річні відрахування до соціальних фондів;
- річні розміри доходу від реалізації продукції (послуг, робіт);
- річні дані про амортизацію, матеріальні витрати та інші операційні витрати підприємства.

Далі збираються дані за останній рік про діяльність підприємств галузі (ринку), в якій працює підприємство, що досліджується, а саме:

- прибуток до оподаткування;
- фонд оплати праці;
- відрахування до соціальних фондів;

- дохід від реалізації продукції (послуг, робіт);
- амортизація, матеріальні витрати та інші операційні витрати підприємства.

Також на цій стадії зібрані дані перевіряються за допомогою статистичних тестів на наявність помилок, оскільки застосовані далі статистичні методи, зокрема DEA, є чутливими до помилок у даних [54].

Необхідно також виключити підприємства з екстремальними даними, що можуть призводити до викривлення результатів оцінювання ефективності, наприклад із нульовими значеннями витрат ресурсів або занадто від'ємним значенням прибутку (збитку) до оподаткування. Виключення таких «нереалістичних» підприємств зможе убезпечити дослідника від помилок чи викривлення результатів під час застосування економіко-математичних методів на наступних етапах методичного підходу, зокрема DEA та FDH.

Друга стадія містить етапи внутрішньої оцінки ефективності діяльності підприємства, що досліджується, за допомогою запропонованої системи оцінки ефективності діяльності ПМСБ (табл. 1.3). Тут розраховуються перші чотири показники із цієї системи, а саме:

- 1) абсолютна додана вартість;
- 2) темпи зростання доданої вартості;
- 3) абсолютна ефективність діяльності ПМСБ;
- 4) темпи зростання ефективності діяльності ПМСБ.

На цій стадії за результатами розрахунків отримують абсолютні та значення показників ефективності діяльності підприємства, що досліджується, та їх темпів зростання. Наприкінці цієї стадії можна зробити перші попередні висновки щодо ефективності діяльності підприємства та її зміни за останній рік. Окрім того, наприкінці цієї стадії можна розрахувати показник середньогалузевої (ринкової) ефективності діяльності ПМСБ (показник № 6, табл. 1.3.) та порівняти значення абсолютної ефективності досліджуваного підприємства із цим показником.

Якщо виявилося, що підприємство значно відстає від середньогалузевого рівня ефективності, це означатиме, що наступна стадія буде надважливою не тільки для оцінки ефективності, а й для всього процесу забезпечення ефективності діяльності підприємства. На третій стадії здійснюється оцінка відносної ефективності підприємств галузі (ринку).

Спочатку тут застосовується модель DEA, що орієнтована на вхідні ресурси зі змінним ефектом від масштабу [48], що дає змогу виділити групу ефективних підприємств галузі (ринку), тобто таких, що лежать на галузевій границі ефективності. Далі, якщо підприємство виявилося неефективним, тобто опинилося поза межами границі ефективності, до загальної вибірки по галузі (ринку) застосовується модель DEA, що орієнтована на резерви [54].

Ця модель дасть змогу встановити резерви скорочення витрат та потенціал зростання ефективності не тільки для досліджуваного підприємства, а й для всіх неефективних підприємств вибірки (галузі, ринку). Наступним кроком на цій стадії буде застосування методу FDN для визначення підприємства-еталону, тобто одного з ефективних підприємств галузі (ринку), яке знаходиться на границі ефективності ближче за всіх до досліджуваного підприємства.

Це дасть змогу оптимізувати зусилля досліджуваного підприємства для досягнення границі ефективності в майбутньому. За результатами третьої стадії проводиться аналіз отриманих результатів оцінки ефективності, робляться відповідні висновки щодо можливих шляхів розвитку підприємства та приймаються управлінські рішення щодо поліпшення ефективності діяльності досліджуваного підприємства. Зокрема, рішення можуть стосуватися:

- усунення слабких місць на підприємстві, що призводять до зростання витрат ресурсів;
- усунення непродуктивних утрат робочого часу;
- заміни, оновлення чи вдосконалення технологій виробництва або окремих його етапів;

- заміни, оновлення чи вдосконалення існуючої маркетингової, логістичної та іншої політики підприємства;
- перегляду конкурентної стратегії підприємства, наприклад її переорієнтацію на наступальну стратегію або стратегію зростання за допомогою придбань;
- здійснення бенчмаркінгу ефективності, тобто переймання досвіду підприємства-еталона, якого було виявлено на останньому етапі третьої стадії методичного підходу, з повним або частковим копіюванням технологій та методів управління. Після їх виконання традиційно відбувається контроль виконання та повторення оцінки ефективності діяльності підприємства за запропонованим методичним підходом (рис. 1.4.).

Циклічність запропонованого методичного підходу забезпечує сталість процесу поліпшення ефективності діяльності підприємства за трьома основними аспектами (абсолютним, відносним та динамічним). Цей процес лежить в основі управління ефективністю діяльності підприємства

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Визначення та оцінювання ефективності управління організацією набуває особливо важливого значення, оскільки це дозволяє оцінити рівень ефективності системи управління, виявити наявні та потенційні можливості її розвитку, забезпечити необхідною інформацією для прийняття відповідних управлінських рішень як управлінців підприємства, так і зовнішніх користувачів.

У результаті, проведене дослідження дало змогу розробити та обґрунтувати нову систему оцінки ефективності діяльності ПМСБ, яка є достатньо простою для використання навіть найменшим підприємством будь-якої галузі. Запропонований методичний підхід до оцінки ефективності діяльності ПМСБ, що містить три основних стадії та використовує непараметричні статистичні граничні методи, дає змогу не тільки оцінювати внутрішню та відносну ефективність, а й установлювати резерви скорочення витрат та потенціал зростання ефективності як для досліджуваного підприємства, так і для всіх неефективних підприємств галузі (ринку). Він є циклічним, що забезпечує сталість процесу поліпшення ефективності діяльності ПМСБ за трьома основними аспектами (абсолютним, відносним та динамічним) та забезпечує важливу функцію у процесі управління ефективністю діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «СВ РУБІКОН»

2.1. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СВ РУБІКОН» знаходиться в Київській обл., Бородянський р-н, с. Нове Залісся, вул. Кримська, 2в.

Учасниками Товариства є:

- гр.. України - КАРМАЗІН ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ, дата народження: 09.04.1946р., паспорт: ММ303044 виданий Орджонікідзевським РВ ХМУ УМВС України в Харківській області 28 вересня 1999 року, який зареєстрований за адресою: 07811, Київська обл., Бородянський р-н, с. Нове Залісся, вул.. Дружби Народів, буд. 26, реєстраційний номер облікової картки платника податків за даними Державного реєстру фізичних осіб-платників податків - 1690005215.

- гр.. України - АНДРЕЄВ АНАТОЛІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ, дата народження: 07.03.1995р., паспорт: ТТ274380 виданий Подільським РВ ГУ ДМС України в місті Києві 23 травня 2015 року, який зареєстрований за адресою: 04108, м. Київ, Подільський р-н, провулок Квітневий, буд. 8, кв. 75, реєстраційний номер облікової картки платника податків за даними Державного реєстру фізичних осіб-платників податків - 3476407236.

Предметом діяльності Товариства є наступні види діяльності:

- Операції з нерухомим майном;
- Допоміжна діяльність у сферах фінансових послуг і страхування;
- діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку;
- Діяльність із забезпечення стравами та напоями;
- Виробництво харчових продуктів;

- Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами;
- роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами;
- Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря;
- Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку;
- Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації;
- Видавнича діяльність;
- Надання інформаційних послуг;
- Адміністративна та допоміжна офісна діяльність, інші допоміжні комерційні послуги;
- Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння та інше.

Підприємство живиться електроенергією від підстанції, що складається з двох трансформаторів напругою 10/0,4 кВ. та потужністю 630 та 400 кВАР. Трансформатор на 400 кВАР забезпечує електропостачання цеху виробництва паливних брикетів, що виготовляються з відходів лісопереробки.

Підприємство налічує 5 цехів, зокрема: столярний, лісопильний, цех по виготовленню паливних брикетів, цех з виготовлення європіддонів, цех зберігання та фасування готової продукції. Окрім цього є інші допоміжні приміщення, зокрема: котельня, сушильна камера, компресорна, адміністративні приміщення, насосна станція, автомайстерня, гараж.

Оскільки на підприємстві застосовуються багато верстатів то існує проблема з якістю електроенергії, так як генерується реактивна потужність.

Основною причиною погіршення якості електроенергії є застосування у технологічному процесі асинхронних двигунів, для яких характерним є великий пусковий струм по відношенню до номінального, мала

завантаженість через недосконалий процес вибору двигунів. Це відображається на коефіцієнті потужності.

Досить велика економія досягається при застосуванні сучасних технологій, з використанням перетворювачів частоти, проте вони є дорого вартісними і ще не знайшли широкого застосування. Переваги їх у тому що є можливість регулювання швидкості обертання у досить плавному діапазоні.

Деревообробне обладнання, включає дві основні групи: а) обладнання загального призначення, яке включені машини по обробленню і обробці деревини, і б) обладнання, використовуване в певних виробництвах.

Деревообробне обладнання, що працює з більшою швидкістю обертання, є одним з найбільш небезпечних. Тому всі верстати повинні бути обладнані надійними захисними пристроями, що виключають нещасні випадки та отримання травм працюючими.

Деревообробне обладнання встановлюють на фундаментах, на бетонних або залізобетонних підлогах або на міжповерхових перекриттях.

Деревообробне обладнання поділяють на верстати загального призначення, верстати для спеціальних виробництв і універсальні.

Деревообробне обладнання, в тому числі рами лісопильні двоповерхові, одноповерхові; деревообробні верстати, у тому числі: стругальні, токарні, фрезерні, стрічково-пильні і лобзикові, свердлильні, шліфувальні, кругло пильні, шипорізні, заточувальні, спеціальні.

Сучасне деревообробне устаткування є складним об'єктом з великим числом взаємозв'язків і широкою номенклатурою вихідних параметрів, що працюють у різних режимах. При розробці систем і методів діагностування складного об'єкта ґрунтуються на аналітичних або графоаналітичних уявленнях основних його властивостей у вигляді діагностичних моделей. Вони можуть бути представлені у векторній формі, у вигляді системи диференціальних рівнянь або передавальних функцій, що зв'язують вхідні і вихідні параметри.

Сучасне деревообробне устаткування оснащено швидкодіючими ріжучими інструментами, механізмами подачі та іншими пристосуваннями.

Великі надії, які покладались на прихід до підприємства нового керівництва вже починають справджуватися. Інвестори мають далекосяжні плани, спрямовані на розвиток Славутського солодового заводу. Вже сьогодні відбувається чимало позитивних змін, які дозволяють стверджувати, що усі можливості потужного підприємства із грандіозним потенціалом будуть задіяні.

В рамках загальної програми розвитку заплановано інвестування програми по впровадженню та мультиплікації в Україні брикетів. Адже реалізація основного завдання підприємства – випуск високоякісного матеріалу, конкурентоспроможного на ринках України та Європи – можлива лише за умов наявності високоякісної сировини.

Крім того, як і в попередні роки підприємство продовжує активну співпрацю із фермерськими господарствами по прийому дерева. Чималий досвід співпраці із виробниками, у поєднанні із оновленими, надзвичайно вигідними умовами закупівель дозволять отримати результат, який влаштує усіх учасників клопіткого процесу виготовлення та дозволить достойно винагородити тяжку працю. Саме ефективно налагоджена співпраця, яка є запорукою успішної роботи цілого підприємства, і визначила політику створення ще більш вигідних умов кооперації із фермерськими господарствами стає одним із пріоритетних напрямів діяльності.

Залежно від умов виробництва і зони діяльності кожне сільськогосподарське підприємство вибирає найзручнішу організаційну структуру. Станом на 2012 рік досліджуване господарство ТОВ «СВ РУБІКОН» мало ступеневу організаційну структуру в якій не існувало (цехів) як 14 проміжних господарських підрозділів, а взаємозв'язок і взаємодія між бригадами і фермами здійснювалась безпосередньо через керівництво господарства. Ця організаційна структура підприємства побудована за галузевим принципом з розподілом на цехи рослинництво і тваринництво за

видом: господарство – цех – бригада [11]. Така організаційна структура відповідала умовам господарства, його розміру, проте вимагала удосконалення організації праці, умов праці внутрішньогосподарських формувань.

Організаційна структура є однією з найпростіших форм ОС – лінійною. Характерною її ознакою було те, що між елементами структури існували лише одно локальні взаємодії. У кожного працівника є свій прямиий керівник, який виконує в межах свого підрозділу усі адміністративні та спеціальні функції.

Видно, що до її складу входили: обслуговуючі підрозділи, підрозділи підсобних господарств і виробничі дільниці. Слід відмітити, що в цій структурі управління не було передбачено посади спеціалістів з маркетингу, підбору і підготовки кадрів та юристаконсультанта. Тому така структура, навіть на той час, не відповідала вимогам ринкового регулювання, так як не забезпечувала виконання всіх сучасних видів управлінської діяльності, ефективного розподілу повноважень, прав і відповідальності за доручені ділянки управлінської роботи, належної ефективності сільськогосподарського виробництва, стабільності його розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку, не створювала передумов для налагодження ефективної співпраці окремих функціональних та лінійних підрозділів досліджуваного агропідприємства з метою досягнення поставленої перед ним мети. Таким чином, проблема пошуку раціональної форми господарювання та адаптації організаційної структури управління до вимог ринкового регулювання на досліджуваному підприємстві постала гостро, як ніколи раніше.

Якісно нового вигляду організаційна структура підприємства ТОВ «СВ РУБІКОН» набула вже на початку 2015 року. Це пов'язано, насамперед, із значним нарощенням масштабів виробництва, зростанням загальної кількості робітників, зміною технологій виробництва, поглибленням спеціалізації тощо. Ще однією, але не менш важливішою причиною такої зміни була

невідповідність організаційної структури управління вимогам сучасного бізнес-середовища. Як результат вищезазначених трансформаційних процесів організаційна структура ТОВ «СВ РУБІКОН» набула наступного вигляду.

Діюча організаційна структура є лінійно-функціональною (рис. 2.1). Вона спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

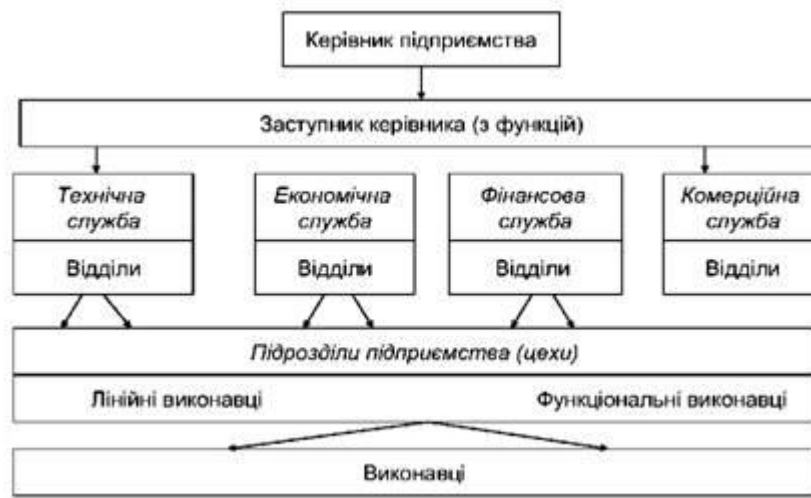


Рис. 2.1. Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «СВ РУБІКОН» [21]

Це зумовлено тим, що управління організоване за лінійною схемою (директор – начальник відділу – керівник підрозділу), а функціональні відділи апарату управління допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань. При цьому, аби уникнути можливого отримання виконавцями суперечливих вказівок, на підприємстві вводиться пріоритет вказівок лінійних керівників, а функціональним керівникам надається лише частина повноважень і право на надання рекомендацій [10, с. 246].

Нова структура завдяки своїй ієрархічності забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень та підвищення ефективності роботи функціональних служб, відповідальність кожного за виконання своєї роботи.

Попри те, ОС підприємства залишилась чіткою, простою в плані взаємодії та економічною.

Окрім цього, в наслідок реструктуризації агрокомплексу зросла продуктивність праці. Варто наголосити, що важливим є дослідження ОС в динаміці. Такий компаративний аналіз дасть можливість оцінити діючу організаційну структуру управління, її окремі характеристики та порівняти їх з нормативними й еталонними [15, с. 205].

Отже, у 2012 ОС на підприємстві ТОВ «СВ РУБІКОН» характеризувалась такими основними недоліками: був відсутнім відділ збуту та роботи з персоналом; керівники верхнього рівня були перевантажені; багато часу керівники витрачали на операційні завдання; критерії ефективності підрозділів не мали прив'язки до результатів роботи підприємства; були присутніми тенденції до зволікання та перекладання відповідальності; організація характеризувалась малою гнучкістю. Проте, були і позитивні сторони:

- існувала чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів;
- чітка система підпорядкованості – один керівник концентрував у своїх руках керівництво всіма ресурсами;
- чітко виражена відповідальність;
- відносно швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищого керівництва;
- простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків. Зміни в організаційній структурі управління досліджуваного підприємства дали можливість усунути деякі з попередніх недоліків.

Серед основних переваг нової структури управління є такі:

- швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоячими керівниками нижчестоячим;
- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень та відповідальності персоналу;

- єдність та чіткість розпорядництва;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Проте, все ж, і зараз на підприємстві існують деякі гальмівні фактори, серед них:

- збільшення дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- виникнення внутрішньо-виробничих бар'єрів, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних.

Менеджмент на підприємстві, що працює у ринковому середовищі, ставить високі вимоги щодо професіоналізму управлінського персоналу, від якого залежить ефективність процесу управління, а отже й ефективність діяльності всього підприємства. Оцінка управлінського персоналу - це невід'ємна та одна з найважливіших частин в структурі управління роботою управлінського персоналу.

Ефективність управління не визначається лише факторами зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей.

Для визначення стратегії поведінки підприємства на ринку та цілей планування необхідно проаналізувати фактори зовнішнього і внутрішнього впливу підприємства. Ці фактори можуть бути як позитивними так і негативними.

Для кожного підприємством є дуже важливим правильно визначати фактори, які впливають на діяльність підприємства і до яких змін вони призводять. Значну увагу цьому питанню приділяють і на ТОВ «СВ

РУБІКОН». Детальний аналіз факторів впливу на діяльність підприємства можна зробити на основі нижче наведених таблиць.

Дослідження факторів впливу на підприємство почнемо з аналізу зовнішнього середовища підприємства непрямої дії (мікросередовища).

Першим на черзі аналізу зовнішнього середовища підприємства виступить вплив соціально-культурних чинників, наведених в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вплив соціально-культурного середовища на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Напрями впливу	Вплив на компанію	Ступінь важливості для компанії
Традиції і культурні цінності, рівень освіти	Значний	Позитивний	Низька кваліфікація кадрів	Значний позитивний
Взаємини усередині суспільства (індивідуум-індивідуум, індивідуум-суспільство)	Помірний	Позитивний	Виникнення конфліктів	Помірний позитивний
Прийняття-неприйняття приватного підприємництва	Помірний	Позитивний	Довірливе ставлення до підприємства	Помірний позитивний
Відносини компанія-суспільні організації	Помірний	Позитивний	Співпраця з профспілками	Помірний позитивний
Відносини до іноземців	Значний	Позитивний	Співпраця з зарубіжними фірмами	Значний позитивний
Профспілкова активність і вплив профспілок на формування суспільної думки	Помірний	Позитивний	Зростає довіра до підприємства як одного з найбільшій виробників області	Помірний позитивний

Джерело: Розроблено автором

Дані таблиці дозволяють зробити висновок, що на підприємство спричиняють вплив всі з факторів соціально-культурного середовища. Найбільший позитивний вплив на діяльність компанії робить істотний вплив традицій, культурного рівня і рівня освіти, а також відношення до іноземців.

Наступним ми оцінимо вплив економічного середовища на діяльність підприємства, основні точки дотику якого, описані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив економічного середовища на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
1	2	3	4	5
Загальний рівень економічного розвитку	Значний	Негативний	Вплив негативних процесів спричинений несприятливою економічною ситуацією з боку держави	Значний негативний
Система оподаткування і якість економічного законодавства	Значний	Негативний	Недосконале податкове законодавство	Значний негативний
Рівень розвитку конкурентних відносин	Значний	Негативний	Посилення конкуренції	Значний негативний
Масштаби урядової підтримки галузі	Помірний	Позитивний	Недостатня підтримка галузі з боку держави	Помірний позитивний
Загальна кон'юнктура національного ринку	Помірний	Негативний	Низький платоспроможний попит на продукцію, що випускається	Помірний негативний
Розміри і темпи зміни розмірів ринку	Значний	Позитивний	Зростання ринку збуту	Значний позитивний
Інвестиційні процеси	Значний	Позитивний	Розвиток підприємства за рахунок інвестицій	Значний позитивний

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5
Ставка банківського відсотка	Помірний	Негативний	Постійне зростання банківського відсотка	Помірний негативний
Система ціноутворення	Незначний	Позитивний	Збільшення цін на ринку	Незначний позитивний

Джерело: Розроблено автором

Як видно з приведеної таблиці, фактори економічного середовища роблять негативно і позитивний вплив на діяльність компанії. При цьому найбільший позитивний вплив мають наступні фактори:

- розміри і темпи зміни розмірів ринку;
- розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії;
- інвестиційні процеси.

А найбільший негативний вплив становлять фактори:

- загальний рівень економічного розвитку;
- система оподаткування і якість економічного законодавства;
- рівень розвитку конкурентних відносин.

При дослідженні проблематики нашої теми, не менш важливим також являється вплив науково-технічного середовища (таблиця 2.3), від якого залежить рівень забезпеченості підприємства необхідним для виробництва конкурентоспроможного обладнання.

Таблиця 2.3

Вплив науково-технічного середовища на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Поява "технологічних проривів"	Значний	Позитивний	Збільшення обсягів виробництва, продажу, прибутку. Підвищення якості	Значний позитивний

Продовження таблиці 2.3.

Скорочення чи продовження життєвого циклу технологій	Помірний	Позитивний	Збільшення або зменшення виробництва, вивільнення обігових коштів	Незначний позитивний
Питома вага наукомістких технологій у виробництві	Помірний	Позитивний	Невелика питома вага наукомістких технологій у виробництві	Незначний позитивний

Джерело: Розроблено автором

Значний вплив на підприємство має також науково-технічне середовище. Серед факторів, що роблять найбільший позитивний вплив, слід зазначити:

- появу "технологічних проривів";
- вимоги до кваліфікації кадрів.

На черзі до аналізу зовнішнього середовища, не останнім по важливості виступає вплив політико-правового середовища (таблиця 2.4), який, в сьогоденні умовах може створити для підприємства перешкоди ефективному виробництву.

Таблиця 2.4

Вплив політико-правового середовища на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Відношення до держави власності	Помірний	Негативний	Контроль за збереженням власності	Помірний негативний
Політична стабільність у державі	Значний	Негативний	Політична нестабільність	Значний негативний
Характер відносини держави до галузі	Значний	Негативний	Недостатня підтримка галузі з боку держави	Значний негативний

Продовження таблиці 2.4.

Рівень регулювання і контролю з боку держави	Значний	Негативний	Високі ставки податку	Значний негативний
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Значний	Позитивний	Низька кваліфікація кадрів	Значний позитивний
Митна політика держави	Помірний	Позитивний	Захист від зовнішніх загроз	Помірний позитивний
Закони і нормативні акти	Значний	Негативний	Недосконалість законодавчої бази	Значний негативний
Ефективність правової системи	Помірний	Негативний	Неврегульоване податкове законодавство	Помірний негативний

Джерело: Розроблено автором

Підсумуємо основні фактори зовнішнього середовища, під впливом яких знаходиться підприємство (Таблиця 2.5.)

Таблиця 2.5

Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Демографічне середовище	Традиції і культурні цінності, рівень освіти	Значний позитивний		
	Відношення до іноземців	Значний позитивний		
Економічне середовище	Розміри і темпи зміни розмірів ринку	Значний позитивний	Загальний рівень економічного розвитку	Значний негативний
	Розміри і темпи росту сегментів ринку	Значний позитивний	Система оподаткування	Значний негативний
	Інвестиційні процеси	Значний позитивний	Рівень розвитку конкурентних відносин	Значний негативний

Продовження таблиці 2.5.

Науково-технічне середовище	Поява "технологічних проривів"	Значний позитивний		
	Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентноздатність	Незначний позитивний		
	Вимоги до кваліфікації кадрів	Значний позитивний		
Політико-правове середовище	Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Значний позитивний	Політична стабільність держави	Значний негативний
	Митна політика держави	Помірний позитивний	Характер відносини держави до галузі	Значний негативний
			Рівень регулювання	Значний негативний

Джерело: Розроблено автором

Аналіз факторів, які впливають на діяльність підприємства був би неповний без аналізу зовнішнього середовища прямого впливу (мікросередовища). Результати цього дослідження зведемо в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Вплив споживачів на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості
Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	Значний	Позитивний	Збільшує прибутки	Значний позитивний
Рівень інформованості покупця	Помірний	Позитивний	Недостатня поінформованість	Помірний позитивний
Наявність продуктів, що заміщають	Помірний	Негативний	Наявність конкуренто-спроможної продукції	Помірний негативний
Вартість "переходу" до іншого продавця	Значний	Позитивний	Втрата клієнтів, зниження прибутків	Значний позитивний

Продовження таблиці 2.6.

Чутливість покупця до ціни, обумовлена загальною сумою закупівель	Помірний	Негативний	Зі збільшенням ціни зменшується обсяг продажу і навпаки	Помірний негативний
Кількість і концентрація покупців	Незначний	Позитивний	Невелика кількість споживачів	Незначний позитивний
Характер попиту на продукцію	Помірний	Негативний	Невелика кількість споживачів	Помірний негативний
Еластичність попиту	Незначний	Позитивний	Збільшення покупців	Незначний позитивний
Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, присутність товарів, реакція на рекламу	Помірний	Негативний	Надійність каналів розподілу продукції	Помірний негативний

Джерело: Розроблено автором

Зведемо результати аналізу зовнішнього середовища прямого впливу до загальної таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вплив факторів мікросередовища на діяльність підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
1	2	3	4	5
Клієнтське середовище	Ступінь залежності покупця від продавця	Значний позитивний	Ступінь залежності продавця від покупця	Значний негативний
	Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	Значний позитивний	Рівень доходів цільових груп покупців	Помірний негативний
	Вартість "переходу" до іншого продавця	Значний позитивний	Оцінка якості обслуговування споживачами	Значний негативний
	Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгіву марку, якість і розмір його доходів	Значний позитивний	Оцінка надійності і потужності каналів розподілу	Помірний негативний

Продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4	5
	Готовність покупців до використання продукції і послуг	Значний позитивний		
	Ступінь впливу виробленої продукції на якість виробництва чи споживання клієнтів	Значний позитивний		
	Мотивація покупки	Значний позитивний		
	Прихильність споживачів до торгової марки	Значний позитивний		
Конкурентне середовище	Імідж, досвід	Значний позитивний	Види і кількість реклами	Значний негативний
	Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	Значний позитивний	Рівень планування	Значний негативний
	Наявність висококваліфікованих кадрів	Значний позитивний	Сформовані уявлення про майбутні напрямки	Значний негативний
	Система бухгалтерського й управлінського обліку	Значний позитивний		
Середовище постачальників	Оцінка важливості окремих ресурсів для галузі	Значний позитивний	Розмір витрат постачальника при зміні покупця	Значний негативний
	Кількість і концентрація постачальників	Значний позитивний		

Джерело: Розроблено автором

Аналізуючи внутрішнє середовище підприємства, на діяльність вплинули такі фактори:

- структура організації;
- персонал;
- виробництво (технологія);
- фінанси;
- маркетинг.

Визначимо яким чином кожен з вище наведених аспектів внутрішнього середовища здійснює вплив, тобто проаналізуємо сильні і слабкі сторони кожного аспекту.

Для зручності дані згрупуємо у таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

№ п/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Структура організації	Єдність та чіткість управління	Є не гнучкою до змін ринку
2.	Персонал	Молодий склад персоналу	Низька кваліфікація кадрів
3.	Виробництво (технологія)	Продовження життєвого циклу технологій	Невелика питома вага наукомістких технологій у виробництві
4.	Фінанси	Постійне зростання депозитного відсотка	Постійне зростання банківського відсотка
5.	Маркетинг	Ефективність маркетингових заходів	Недостатня кількість реклами

Джерело: Розроблено автором

На основі всіх наведених вище таблиць можна зробити висновок, що на діяльність підприємства впливає велика кількість факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дослідження допоможе більш точно здійснювати планування діяльності.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Аналіз фінансової звітності за допомогою аналітичних коефіцієнтів є одним з найважливіших етапів фінансово-економічного аналізу для будь-якого підприємства. Аналітичні коефіцієнти являють собою співвідношення найважливіших показників фінансової звітності компанії. Ці співвідношення, отримані на основі даних звітного періоду, співставляються з аналогічними

співвідношеннями за попередні періоди, а також з аналогічними показниками по інших компаніях і даними в цілому по галузі.

Зіставлення співвідношень найважливіших показників діяльності компанії за різні періоди дозволяє простежити динаміку ефективності її роботи, виявити тенденції її розвитку за останні роки. Порівняння ж цих співвідношень з аналогічними співвідношеннями по іншим фірмам і галузі в цілому допомагає зіставити ефективність діяльності даної компанії і її конкурентів, а також оцінити роботу компанії на фоні показників по галузі в цілому.

Очевидно, такий аналіз є цінною інформацією і для керівництва компанії, і для зацікавлених у результатах її діяльності сторонніх осіб, насамперед кредиторів і інвесторів, які на основі цих даних зможуть прийняти рішення про перспективність вкладення коштів у дану фірму. Крім того, аналіз аналітичних фінансових коефіцієнтів, побудованих на основі даних звітності компанії, дозволяє виявити її слабкі, вразливі сторони. Тож наступним кроком буде розрахунок та аналіз основних фінансово-господарських показників діяльності (Таблиця 2.9)

Таблиця 2.9

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «СВ РУБІКОН» за 2019–2020 рр

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
			2020/2019	2020/2019
1	2	3	4	5
Чистий дохід	18 897,9	56 762,8	37864,9	30,03
Інші операційні доходи	-	849,0	-	-
Інші доходи	753,5	39,6	-713,9	5,25
Разом доходи	19 651,4	57651,4	37999,9	93,37
Собівартість реалізованої продукції	16057,3	52962,0	36904,7	32,9
Інші операційні витрати	2 465,7	2 027,3	-438,4	82,22
Інші витрати	1074,8	2 117,2	1042,4	96,98
Разом витрати	19 597,8	57 106,5	37508,7	91,39
Фінансовий результат до оподаткування	53,6	544,9	491,3	16,6
Податок на прибуток	9,6	98,0	88,4	20,8
Чистий прибуток	44,0	446,9	402,9	9,85

Джерело: Розроблено автором

За період 2019-2020 рр. чистий дохід підприємства має тенденцію до зростання: у 2020 році порівняно з 2019 роком вони зросли на 30,3 %. Це є позитивною тенденцією оскільки підприємство збільшує обсяги надання послуг і зв'язку зі своїм ростом. Це свідчить що компанія є доволі прибутковою, і нарощує свій прибуток за рахунок збільшення асортименту послуг, а також росту цін на них.

Щодо інших доходів, то у 2020 році порівняно з 2019 р. вони зменшились на 5,25 % (тобто на 713,9 тис. грн). Зменшення інших доходів більш за все спричинене зменшенням основних засобів, а також моральним та фізичним силам персоналу і самого виробництва. Усі доходи збільшились на 93,37%, що є позитивною тенденцією.

Динаміка собівартості реалізованої продукції компанії є позитивною, за всі роки простежується його зростання: у 2020 році на 32,9% порівняно з попередніми роками. Усі витрати у 2020 році збільшились на 37508,7 грн. Це пов'язано з ростом доходів, масою виробництва та є розумним зростом витрат при даній ситуації. Чистий прибуток підприємства в 2020 році порівняно з 2019 змінився на 9,85%. Це позитивно впливає на розвиток компанії ТОВ «СВ РУБІКОН».

Розглянувши показники ефективності в сукупності, можна зробити висновки та відстежити їх динаміку за останні роки. Варто зазначити, що в цілому, показники структури джерел засобів підприємства знаходяться в рекомендованих межах, хоча в поточному періоді вони дещо зменшились.

Це означає, що підприємство є відносно фінансово стійким, та здатне вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами.

Фінансова стабільність підприємства - це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку. Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу)

характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Тобто частка власного капіталу підприємства складає 96,72%.

Оцінка ефективності займає важливе місце в системі управління діяльністю підприємства, оскільки являє собою ефективний інструмент для інформаційно-аналітичного забезпечення діяльністю підприємства.

Відсутність довгострокових джерел у структурі пасивів свідчить про недостатню роботу керівництва з інвестування розвитку підприємства, саме тому неможливо порахувати коефіцієнт фінансового левіриджу, що визначає частку довгострокових зобов'язань у власних коштах. Задачею оцінки ліквідності балансу є встановлення величини покриття зобов'язань підприємства активами, строк трансформації яких у грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань. Які саме показники впливають на дане значення, виражено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз структури джерел засобів підприємства ТОВ «СВ РУБІКОН» за 2019–2020 рр

Показник	Характеристика показника	Нормативне значення	2019	2020	Відхилення
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт незалежності (автономії)	характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів	0,5-1	0,9732	0,9672	-0,0059
Коефіцієнт фінансової стійкості	визначає відношення власних засобів та довгострокових зобов'язань до суми джерел засобів підприємства	0,5-0,9	0,9732	0,9672	-0,0059
Коефіцієнт фінансування	визначає відношення власних засобів до позикових засобів підприємства	0,9-0,3	1,2943	1,2402	-0,0112
Коефіцієнт власних інвестицій	визначає відношення власних засобів до необоротних активів	приблизно 1,1	1,2943	1,2402	-0,0541
Коефіцієнт інвестування власних та довгострокових залучень	визначає відношення необоротних активів до засобів довгострокового інвестування	0,4-0,9	0,7726	0,8063	0,0337
Коефіцієнт фінансового лівіриджу	характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. (Збільшення коефіцієнта свідчить про можливість зростання фінансового ризику)	від'ємний, нижня межа 0,25, повинен зменшуватиме	0	0	0

Джерело: Розроблено автором

Результати оцінки складають основу для прийняття ефективних рішень, при цьому вони можуть бути використані як для визначення стратегічних, так тактичних цілей. Необхідність оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад господарювання орієнтованих на задоволення потреб споживачів та вимог ринку.

Проаналізуємо показники ліквідності для нашого підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «СВ РУБІКОН» за 2019–2020 рр

Показник	Характеристика показника	Нормативне значення	2019	2020	Відхилення
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яку частину короткострокових пасивів підприємство може одночасно погасити	0,2~0,5	1,1632	1,2379	0,0747
Коефіцієнт ліквідності уточнений	Показує частку поточних зобов'язань, яка може бути погашена ліквідними коштами та очікуваними надходженнями від дебіторів	0,5~1,0	4,1131	2,3002	-1,8129
Коефіцієнт покриття	Показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів	1,5-2,0	9,2471	6,7183	-2,5289
Коефіцієнт маневреності	Показує частку «вільних» обігових коштів, яка міститься у власному капіталі	0,25 ~ 0,9	0,2274	0,1937	-0,0337
Коефіцієнт поточної заборгованості	Показує здатність розрахуватися за кредитами за рахунок дебіторів	має наближатись до одиниці (~ 1), бажано менше 1	0,2431	0,4347	0,1916

Джерело: Розроблено автором

Різні коефіцієнти ліквідності дають інформацію про фінансову стійкість підприємства для різних категорій користувачів. Так, коефіцієнт проміжної ліквідності становить значний інтерес для банків та інших кредитних установ, а коефіцієнт абсолютної ліквідності для постачальників товарів (робіт, послуг) та фінансових аналітиків підприємства. Останній

характеризується значеннями вищими від рекомендованих, що свідчить про високу частку грошових коштів та цінних паперів в валюті балансу.

Коефіцієнт ліквідності уточнений (або його ще називають коефіцієнт «кислотного тесту») за досліджуваній період має високе значення (більше від одиниці) і є ознакою низького фінансового ризику і добрих можливостей для залучення додаткових фінансів.

Коефіцієнт покриття має високий рівень, що є позитивним фактором для кредиторів і потенційних інвесторів. Однак в теорії, якщо це значення перевищує 3 (дуже високий рівень), потрібен ретельний аналіз, оскільки це може означати, що надлишкові фінанси перетворюються на зайві оборотні засоби. Останнє зумовлює погіршення показників ефективності використання активів. Крім того, залучення надлишкових фінансів може потребувати додаткових витрат на виплату процентів.

Із фінансових розрахунків, що представлені вище, очевидним є той факт, що протягом досліджуваного періоду 2019-2020 рр ТОВ «СВ РУБІКОН» підвищило значення усіх своїх показників та коефіцієнтів, тому це показує можливість подальшого росту даного підприємства.

2.3. Оцінка та аналіз рівня ефективності управління на ТОВ «СВ РУБІКОН»

Ефективність — це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

При обчисленні показників ефективності управління вихідними даними слугували такі показники як виручка від реалізації продукції, чисельність працюючих (в т.ч. управлінського персоналу), прибуток від реалізації,

загальний обсяг витрат, величина витрат на управління та фонд оплати праці (в т.ч. управлінських працівників).

Для повноцінного аналізу стану підприємства ТОВ «СВ РУБІКОН» потрібно розглянути основні показники ефективності, що були зазначені в першому розділі дипломної роботи.

Критеріальні показники, що характеризують виконання аналітичних функцій проектної групи стратегічного управління персоналом, об'єднують такі показники, як: коефіцієнт питомої ваги працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці; коефіцієнт текучості персоналу; коефіцієнт стабільності персоналу за стажем і досвідом роботи; середній діапазон управління в організації; чисельність виробничого персоналу з розрахунку на одного управлінського працівника. Ця група показників характеризує основні параметри моніторингу зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства.

До показників управлінської ефективності належать: коефіцієнт ефективності внутрішньо організаційного підбору персоналу, коефіцієнт прийому працівників на вакантні місця, коефіцієнт ефективності стратегічного кадрового планування, коефіцієнт відповідності кадрів профілю робіт, коефіцієнти використання резерву кадрів і навчання, показники ефективності стимулювання праці персоналу. Дані показники дають можливість оцінити ефективність діяльності системи управління персоналом за існуючим станом і в контексті оцінки ефективності механізму стратегічного управління персоналом у період реалізації основних складових персонал-стратегії.

До показників комунікаційної ефективності належать: коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві та коефіцієнт конкурсу на вакантні позиції в організації. Аналіз цих показників дає уявлення про внутрішній і зовнішній імідж підприємства, дозволяє об'єктивно оцінити успішність PR-компанії в ході реалізації стратегії управління персоналом.

Аналіз пропонованих показників дозволить виявити основні тенденції. Результати оцінки ефективності управління, проведеної на ТОВ «СВ РУБІКОН», приведено в табл.2.12.

Таблиця 2.12

Критична оцінка ефективності системи стратегічного управління персоналом

Найменування показника і умовне позначення	ТОВ «СВ РУБІКОН»
1	2
Коефіцієнт питомої ваги працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці, КРТ	0,85
Середній діапазон управління в організації, DU	12,3
Чисельність виробничого персоналу з розрахунку на одного управлінського працівника, Кq	4,7
Коефіцієнт текучості персоналу, КТЕК	0,38
Коефіцієнт обороту з прийому, КПП	0,27
Коефіцієнт стабільності персоналу за стажем і досвідом роботи (5 років), КСТАБ	0,43
Коефіцієнт ефективності внутрішньорганізацій-ного підбору персоналу на вакантні місця	0,15
Коефіцієнт прийому працівників на вакантні місця за рахунок і-го джерела задоволення потреби у персоналі: i = 1 - кадрові агентства, Кпр1 i = 2 - ЗМІ, Кпр2 i = 3 - контактні аудиторії (знайомства, протекція), Кпр3 i = 4 - служби зайнятості, Кпр4	- 0,35 0,27 0,22
Коефіцієнт ефективності стратегічного кадрового планування	0,95
Коефіцієнт відповідності кадрів профілю робіт, Кq	0,88
Коефіцієнт охоплення оцінкою й атестацією працівників організації, КОЦ	0,67
Коефіцієнт використання резерву кадрів при службовому просуванні персоналу, Кисп.Рез	0,33
Коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів, КПОТЕНЦ	0,46
Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, КМОБ	0,08
Коефіцієнт адаптації переміщених працівників усередині організації, КАДАПТ	0,66
Коефіцієнт професійного навчання співробітників організації, КНАВЧ	0,17
Розмір проведеної товарної продукції на 1 грн витрат на оплату персоналу, qZ	6,1
Зарплатоємність продукції, Ze	0,22
Індекс заробітної плати персоналу, IZ	1,11
Коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві, Кек.приваб.	0,71
Коефіцієнт конкурсу на вакантні позиції в організації, ККВ	1,7

Джерело: Розроблено автором

За наслідками оцінки ефективності можна відзначити, що професійна структура персоналу достатньо раціональна і в цілому відповідає вимогам ринку. Як показав аналіз, високий рівень плинності персоналу обумовлений не тільки незадоволеністю оплатою праці, відсутністю перспектив зростання та іншими причинами, але перш за все низьким рівнем роботи кадрових служб підприємств. У цих умовах доцільним є створення групи стратегічного управління персоналом, яка виконуватиме основні функції системи стратегічного управління персоналом. Особливої уваги вимагають показники управлінської ефективності. Формування персоналу підприємств відбувається в основному через традиційні зовнішні джерела задоволення потреби в персоналі, звернення до кадрових агентств відбувається рідко, оскільки для підприємства такий набір персоналу є дорогим.

Ефективність формування і підготовки резерву кадрів на підприємстві є середньою, управління мобільністю персоналу свідчить про необхідність вироблення чіткої лінії розвитку персоналу, оскільки рівень професійного навчання працівників, як показав аналіз, є низьким, у середньому 18% персоналу підвищують свій професійно-кваліфікаційний рівень.

Аналіз табл. 2.12 показав, що економічна привабливість роботи на підприємстві «СВ РУБІКОН» є невисокою, проблема плинності персоналу підтверджує необхідність підвищення престижності роботи на цьому підприємстві. Кількісна оцінка ефективності системи стратегічного управління персоналом припускає обов'язкове визначення витрат, необхідних для реалізації стратегії управління персоналом. При цьому враховуються як основні витрати (заробітна плата, оклади штатних співробітників, виплати сумісникам), так і додаткові витрати (відрахування на соціальне страхування, оплата відпусток, лікарняних, преміювання, витрати на окремі напрями і програми стратегічного плану і так далі). Результати оцінки ефективності стратегічного управління персоналом виступають підсумковими індикаторами відповідності системи управління персоналом цілям і завданням стратегії розвитку підприємства.

Отже, оцінка ефективності механізму стратегічного управління персоналом відображає специфіку функцій, що реалізуються, і дозволяє об'єктивно визначити позитивні й негативні аспекти діяльності цієї системи, усунути недоліки і, зрештою, створити умови для високопродуктивної роботи персоналу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Провівши детальний аналіз досліджуваного в роботі підприємства, ми визначили основні техніко- та фінансово- економічні показники, знайшли сильні та слабкі сторони підприємства, зазначивши за рахунок чого вони виникають. Були проаналізовані фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, відмічені точки впливу на ефективність підприємства.

Також, на основі наданих підприємством звітностей, був проаналізований шлях зростання організації, яка за допомогою багатогранності діяльності в минулому, змогла вивести чітку та цілком ефективну систему управління, що надало змогу функціонувати і на сьогоднішній день.

Тож, за допомогою отриманих результатів в другому розділі, ми зможемо сформулювати найбільш актуальні та необхідні заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в розділі 3.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «СВ РУБІКОН»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення аналізу та оцінки ефективності управління на підприємстві

Провівши детальне вивчення проблематики оцінки та аналізу ефективності управління підприємством, та, визначивши основні показники ефективності досліджуваної організації, ми прийшли до наступного рішення – запровадити на підприємстві заходи щодо стратегічного управління персоналом, так як на нашу думку, фахівець – являється основною стратегічною одиницею системи оцінки ефективності підприємства, та являється точкою опору прийняття коректних управлінських рішень.

Саме через працівника (виробничу одиницю) та колектив організації ми можемо виразити більш об'єктивну оцінку діяльності підприємства, проаналізувати та виділити вади виробничого процесу, наприклад, на яких етапах виробництва фахівцю не вистачає ресурсу (кваліфікації, інструменту, облаштування робочого місця і тому подібне) для більш ефективного та доцільного використання робочого часу, визначити чинники (специфічні саме для конкретного підприємства), які тією або іншою мірою впливають на вищеназвану ефективність робочого часу працівника.

Саме по названим причинам, проектний розділ даної кваліфікаційної роботи буде спрямований на проведенні робіт щодо впровадження стратегічного управління персоналом на підприємстві, та виявленні факторів, які допоможуть підприємству в майбутньому:

- Зберігати необхідний рівень кваліфікації персоналу, та впроваджувати заходи щодо його підвищення;
- Мати додаткове підґрунтя для більш детальної оцінки та аналізу рівня ефективності управління за допомогою впроваджених заходів;

- Займати більш конкурентноспроможне положення на ринку праці за рахунок досконалішої системи управління персоналом.

Особливістю сучасної практики з прийняття управлінських рішень з руху персоналу є те, що в більшості випадків до оцінки їх ефективності підходять з позиції практики. При цьому управлінцями найчастіше використовуються методи особистої експертизи та політичної доцільності, виходячи з власного розуміння та досвіду при прийнятті рішень з руху персоналу. Відповідно на сьогоднішній день актуальність даного питання полягає не тільки в розробці та доповненні існуючих теоретичних та практичних напрацювань, а і їх реальній практичності, адаптивності та впровадженні в щоденну практику управління персоналом. Адже за відсутності спеціальних вузько направлених інструментів з оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу рідко використовуються і існуючі загально управлінські методичні підходи. Це, на жаль, є досить частим явищем у сьогоденній практиці управління.

В результаті, наприклад, поширена думка, що до деяких методів існує страх користувачів, адже часто рівень методів перевищує рівень знань та навичок осіб, що приймають відповідні управлінські рішення. Очевидним є і те, що з часом складність, наприклад, практичного використання економіко-математичних методів, втратила свою вагу у зв'язку з широкою автоматизацією та комп'ютеризацією управління персоналом [10, с. 251]. З іншого боку, використання інструментарію оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу потребує наявності системи збору статистичних даних, які необхідні для її розрахунку; вимагає затрат часу для проведення розрахунків альтернатив та їх оцінки; наявності відповідних компетенцій у фахівців служби управління персоналом та директора з управління персоналом. У цьому контексті, насамперед, доцільно розглянути види рішень з руху персоналу організації та існуючі підходи щодо оцінки їх ефективності. Розуміємо, що управлінські рішення з руху персоналу — це

рішення, пов'язані з процесами залучення, управління та вивільнення персоналу в межах зовнішнього та внутрішнього руху персоналу організації.

Відповідно рішення з руху персоналу можна поділити на 3 групи:

- відповідно до процесів руху персоналу (залучення, управління, вивільнення);
- відповідно до видів руху персоналу (внутрішнього та зовнішнього);
- за природою керованості, на які організація впливає безпосередньо та опосередковано.

Пропоную класифікацію управлінських рішень руху персоналу у відповідності до трьох основних процесів та видів руху персоналу організації.

Якщо говорити про розподіл за природою керованості, управлінські рішення з руху персоналу розподіляються на управлінські рішення, на які впливає організація безпосередньо, та на управлінські рішення на які організація може впливати опосередковано, це рішення, які пов'язані з рухом населення (природним, соціальним, економічним та механічним).

У цьому контексті кінцеві цілі даних управлінських рішень будуть відрізнятися. Метою управлінських рішень першої категорії буде отримання позитивного ефекту від результатів їх прийняття, зменшення затрат на їх розробку та реалізацію, відсутність втрачених можливостей. Щодо другої категорії, то метою таких рішень буде їх прогнозування, попередження та зменшення негативного ефекту від їх настання. Через продуману соціальну політику та підвищення соціальних стандартів організації це призведе до зменшення негативних ефектів соціальних чинників (наприклад, надання медичного обслуговування (медичного страхування) працівникам призводить до зменшення кількості лікарняних).

Відповідно підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу будуть відрізнятися за кожною групою та за кожним видом даних рішень. Наступним кроком є ефективність управлінських рішень та рішень з руху персоналу, зокрема і підходи до оцінки ефективності таких

рішень. У класичній теорії поняття "ефективність" — це співвідношення між витратами та результатом. В економіці та менеджменті ефективність визначається як максимальний результат при мінімальних витратах [3, с. 89]. У теорії прийняття управлінських рішень ефективність — найбільш загальна властивість будь-яких цілеспрямованих процесів, яка об'єктивно виражається мірою досягнення мети з урахуванням витрат ресурсів і часу. В.М. Приймак визначає, що ефективність управлінських рішень — це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації управлінського рішення, яка визначається як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання.

Розглядаючи ефективність управлінських рішень у двох аспектах: цільовий — відображає міру досягнення цілей організації ("стратегічна ефективність"); витратний — економічність способів перетворення ресурсів на результати ("тактична ефективність") [6, с. 195— 199]. Ефективність управлінських рішень поділяється на наступні види: економічна, організаційна, соціальна, технологічна, психологічна, правова, екологічна, етична, політична. При цьому в залежності від міри впливу різноманітних чинників: цілі прийняття управлінського рішення, наявних ресурсів, компетентності управлінців, що приймають відповідне рішення, ситуація, в якій рішення приймається, — і визначається той вид чи комбінація видів ефективності управлінського рішення, які є прийнятними у певних умовах.

Формування системи стратегічного управління персоналом на підприємстві припускає внесення істотних змін до цілей, функцій і організаційної структури існуючої системи управління персоналом. Основним завданням стратегічного управління стає створення таких управлінських механізмів адаптації кожного працівника до зовнішніх умов, обліку особового чинника в побудові системи управління персоналом підприємства, що відрізнялися би високим рівнем реактивності на потреби сьогодення. Для вирішення цього завдання пропонується побудова гнучкої організаційної структури шляхом створення проектної групи стратегічного

управління персоналом у системі управління підприємства. Організаційна структура дозволяє визначити сфери відповідальності та взаємодії кожного рівня управління, сформулювати конкретні функції управління.

Особливості й можливості формування проектної групи стратегічного управління персоналом багато в чому визначаються:

- масштабом і характером діяльності підприємства;
- об'ємом функцій кадрової служби, виходячи з схеми функціонального розподілу праці;
- організаційними умовами формування системи управління персоналом.

На малих та середніх підприємствах багато функцій з управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а на великих формуються самостійні структурні підрозділи для реалізації даних функцій. ТОВ «СВ РУБІКОН» є достатньо інерційним в своєму розвитку і консервативним у застосуванні сучасніших методів управління. Для нього характерна традиційна модель управління персоналом, коли основні функції управління персоналом виконують лінійні керівники, а функції фахівця з кадрових питань зводяться до обліку кадрів, юридичного консультування і вирішення соціальних проблем, тобто до допоміжної, другорядної ролі. При переході до стратегічного управління необхідні зміни статусу і ролі кадрової служби, яка займатиметься вирішенням адміністративних питань, а для вибору і реалізації стратегії управління персоналом має бути сформована проектна група, яка дозволить підприємству достатньо ефективно реалізовувати стратегічні плани і дає такі переваги:

- гнучкість (створення, модифікація та розформування проектної групи - при необхідності);
- ефективне використання працівників і підвищення їх професіоналізму;
- можливість ротації персоналу шляхом залучення фахівців до участі в роботі над декількома проектами;
- розвиток мотивації працівників;

- концентрація зусиль вищого керівництва на реалізації стратегії.

До складу проектної групи можуть входити фахівці організації, а також зовнішні консультанти. Начальник служби управління персоналом або директор із персоналу може виконувати функції керівника проекту (координатора групи), залучаючи фахівців зі сторони. Проектна група стратегічного управління персоналом доповнює структуру на основі програмно-цільової форми управління діяльністю, до якої належать матрична і проектна структури. Їх використання дозволяє максимально органічно адаптувати структуру підприємства до цілей його створення і розвитку, а також до конкретних умов нестабільного зовнішнього середовища.

Досвід упровадження проектних структур показує, що при цьому необхідно одночасно змінювати відношення між підрозділами підприємства. З цією метою слід розробити положення про підрозділ.

Розділ «Завдання» має регламентувати досягнення цілей підрозділу:

- розробка і реалізація стратегічного плану управління персоналом відповідного прийнятій стратегії розвитку підприємства;
- формування мотивованого і лояльного персоналу, професійно-кваліфікаційний рівень якого відповідає цілям і стратегії підприємства;
- удосконалення системи управління персоналом;
- розвиток персоналу й ефективне використання кваліфікації та компетенції працівників.

Розділ «Інформація» має характеризувати інформаційний взаємозв'язок проектної групи з іншими структурними підрозділами, зміст і періодичність отримання і передачі інформації підрозділу представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні функції проектної групи стратегічного управління персоналом
ТОВ «СВ РУБІКОН»**

Функції	Зміст
1	2
1. Моніторинг зовнішнього середовища	1.1. Аналіз і перспективи розвитку економіки, технологій, законодавства. 1.2. Мобільність робочої сили 1.3. Структура і стан ринку праці, зокрема регіональна, вікова, кваліфікаційна, професійна 1.4. Джерела і способи покриття потреби у персоналі 1.5. Кадрова політика підприємств-конкурентів.
2. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства	2.1. Структура персоналу: кваліфікаційна, статево вікова, рольова структура, групи працівників за стажем роботи, освітня структура 2.2. Аналіз і прогнозування внутрішньої потреби організації в персоналі. 2.3. Організаційна структура, зокрема: формальна ієрархія та неформальні структурні групи. 2.4. Організація праці, зокрема: аналіз робочих місць і розстановка персоналу. 2.5. Аналіз організаційної культури і соціально-психологічного клімату. 2.6. Аналіз мотиваційних установок персоналу і задоволеності працею. 2.7. Аналіз фінансових, матеріальних і соціальних обмежень.
3. Розробка стратегії управління персоналом	3.1. Формування персоналу 3.1.1. Визначення джерел і способів управління персоналом в організації. 3.1.2. Відбір та адаптація працівників. 3.2. Винагорода персоналу. 3.2.1. Управління мотивацією трудової поведінки. 3.2.2. Удосконалення системи матеріального і морального стимулювання персоналу. 3.2.3. Формування і розвиток корпоративної культури: місія, моральні цінності та поведінкові норми 3.3. Оцінка персоналу. 3.3.1. Вибір методів оцінки й атестації персоналу. 3.3.2. Процедура оцінки й атестації, аналіз і подальше планування. 3.4. Розвиток персоналу. 3.4.1. Складання плану, програми і бюджету підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. 3.4.2. Розробка планів кар'єри і службового просування, формування кадрового резерву.
4. Створення і підтримка внутрішньої та зовнішньої привабливості (іміджу) підприємства	4.1. Розробка концепції зв'язків з громадськістю, зовнішньою PR. 4.1.1. Створення інформаційного листка, активного Інтернет-сайту, інтерв'ю та публікації в засобах масової інформації з питань кадрової політики підприємства. 4.1.2. Популяризація підприємства на ринку праці. 4.2. Внутрішній PR, ставлення до персоналу як до «внутрішнього клієнта», підвищення престижності праці на підприємстві.

Джерело: Розроблено автором

У розділі «Функції» визначаються функціональні напрями діяльності проектної групи стратегічного управління персоналом, які пов'язані з формуванням стратегії та реалізацією стратегічного плану. Стосовно даних ТОВ «СВ РУБІКОН» основні функції пропонованого структурного підрозділу представлено в табл. 3.1.

Ефективна координація взаємодії проектної групи стратегічного управління персоналом з іншими структурними підрозділами визначається

системою розподілу праці в загальному процесі управління персоналом організації.

Пропонується матриця функціонального і технологічного розподілу праці при переході підприємства до стратегічного управління персоналом (табл.3.2).

Умовні позначення:

1 - проектна група стратегічного управління персоналом;

2 - відділ виробництва;

3 - фінансова служба та бухгалтерія;

4 - маркетингова служба;

5 - директор.

«В» - відповідає за виконання даної функції;

«У» - бере участь у виконанні даної функції;

«П» - представляє початкові дані, інформацію, необхідні для виконання даної функції;

«З» - погоджує підготовчий документ або окремі питання в процесі виконання функцій;

«Р» - ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

Таблиця 3.2

Матриця функціонального і технологічного розподілу функцій при реалізації стратегічного управління персоналом ТОВ «СВ РУБІКОН»

Найменування функцій проектної групи	Структурні підрозділи і посадові особи				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Організація і контроль процесу розробки концепції управління персоналом	П,В	П	П	П	Р
2. Розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом	П,В	3	3	П	3,Р
3. Аналіз структури кадрового складу й організаційної структури	В,3	П	П	П,В	
4. Моніторинг ринку праці та заробітної плати	П,В			П	
5. Стратегічне планування потреби в персоналі (кількісна та якісна потреба)	П,В	П		П,У	3
6. Розробка стратегії мотивації і стимулювання праці персоналом	П,В	П	У	У	3,Р
7. Стратегічне планування оцінки персоналу, вибір методу і процедура оцінки й атестації	П,В			У	3

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
8. Удосконалення організаційно-штатної структури	П	У			3, Р
9. Формування і розвиток корпоративної культури	П,В	П	П	П,У	3
10. Створення і підтримка зовнішнього і внутрішнього іміджу, організація PR-компанії Створення внутрішніх комунікацій	П,В			П,У	3
11. Розробка механізму підвищення компетенцій	П,В	П		П,У	3,Р

Джерело: Розроблено автором

Матриця розподілу функцій дозволяє чітко розподілити їх між структурними підрозділами і закріпити операції за конкретними керівниками і фахівцями.

У сучасних умовах розвитку машинобудування й інших галузей промисловості функції стратегічного управління персоналом може виконувати директор з персоналу або начальник відділу кадрів, який буде виконувати роль координатора групи стратегічного управління персоналом і входить до складу групи стратегічного планування підприємства.

Координатор групи стратегічного управління персоналом за статусом і повноваженням повинен відповідати рівню керівників вищого рангу в інших сферах діяльності організації. Проте ефективність його роботи залежить від його ділових і особистих якостей. Можна виділити такі необхідні характеристики:

- налаштованість керівника на досягнення поставлених цілей, уміння стратегічно мислити, передбачати перспективу, абстрактність мислень, широта кругозору;
- компетенція керівника - здібності, знання процесів і методів управління, наявність творчих здібностей та інтуїції, стиль управління;
- схильність до вирішення нових проблем шляхом пошуку прихованих можливостей, готовність ризикувати, честолюбство;
- розуміння поведінки людей в організації, оволодіння мистецтвом спілкування;
- уміння вести переговори і знаходити альтернативи.

Діяльність координатора групи стратегічного управління персоналом регламентується посадовою інструкцією.

Учасники групи стратегічного управління персоналом підприємства беруть участь в обговоренні, висловлюють та аргументують свою думку і пропозиції на засіданнях групи, а також здійснюють аналіз, контроль і розробку документів за окремими напрямками стратегії.

Запрошені консультанти зі сторони виступають як ініціатори змін, надаючи консультаційну допомогу, захищаючи необхідність упровадження стратегічного управління й об'єктивно оцінюючи сильні та слабкі сторони організації.

У цілому проектна група як підсистема стратегічного управління персоналом повинна забезпечити інтеграцію стратегічного плану в області персоналу із стратегією і цілями організації, розробляючи пропозиції з вирішення проблем і надаючи методичну підтримку лінійним керівникам та іншим працівникам.

Зміст і предмет діяльності проектної групи стратегічного управління персоналом на всіх етапах визначається її відповідальністю за проведення стратегічних робіт у кадровій сфері (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Етапи стратегічного управління персоналом

Етапи	Зміст	Предмет діяльності
1	2	3
Формування інформаційних баз даних	Обробка інформації з ключових питань управління персоналом і визначення проблемних сфер	Результати аналізу основних характеристик персоналу і системи управління персоналом підприємства за певний період часу; зміст «проблемних областей»; основні висновки з кожної проблеми
Стратегічне планування	Розробка змісту, послідовності та часу проведення заходів щодо реалізації стратегічного плану управління персоналом	Склад, зміст, послідовність, відповідальна особа і тимчасові параметри основних напрямів стратегічного плану управління персоналом

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Контроль реалізації стратегічного плану управління персоналом	Аналіз виконання стратегічного плану, аналіз причин відхилення, розробка і реалізація оперативних заходів з метою виконання розділів плану в установлені терміни, коректування стратегічного плану відповідно до динамічної зміни зовнішніх умов. Управління опором персоналу організаційним змінам	Фактично досягнуті результати, контрольні стандарти або встановлені показники процесу реалізації стратегічного плану

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, організаційно-методичний підхід до побудови механізму стратегічного управління персоналом полягає у формуванні гнучкої організаційної структури у вигляді проектної групи стратегічного управління персоналом. Це створить умови для переходу підприємств до стратегічного управління шляхом комплексу науково обґрунтованих планів і програм нарощування людського потенціалу, формування системи партнерства і самореалізації працівника як особистості. Ефективність реалізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління персоналом правомірно розглядати як частину загальної ефективності та конкурентоспроможності виробництва.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу

В умовах ринку перехід підприємства до стратегічного управління покликаний забезпечити створення внутрішніх стимулів розвитку, орієнтацію керівників і всього персоналу підприємства на задоволення потреб споживачів, створення необхідних умов для економії матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, широке застосування досягнень науки і техніки, узгодження інтересів підприємства із завданнями стратегічного розвитку економіки країни. Зростання масштабів невизначеності веде до

підвищення значущості людини, персоналу в системі управління. При цьому виникають не тільки нові можливості, але й опір змінам, упровадженню стратегічного управління.

Опортунізм персоналу підприємств організаційним змінам у зв'язку з упровадженням стратегічного управління є закономірним проявом його поведінки через такі обставини:

- людині властиве прагнення до стабільності, більшість людей зорієнтована на збереження досягнутого, а не на досягнення нового;
- співробітники відчують, що в результаті змін можуть виявитися зайвими для підприємства;
- співробітники відчують нездатність виконувати нову роль, відведену їм у результаті організаційних змін;
- працівники неспроможні або не бажають навчатися новій справі й освоювати новий стиль поведінки.

Якщо говорити про груповий опір, то слід ураховувати, що колектив характеризується ще більшою постійністю та стабільністю, ніж окремих працівників. До чинників опору фахівці відносять [29]:

- міру невідповідності владних структур організаційним змінам;
- тривалість періоду нововведень;
- загрозу втрати престижу і влади для вищих керівників;
- наслідки змін для персоналу організації;
- байдужість співробітників до цілей виживання і розвитку організації;
- різке розмежування адміністративного керівництва і науково-інноваційних груп, звідси його недовіра до нових ідеалів, що висувуються;
- відсутність системної роботи та необхідність узгоджень нових ідей.

Стратегічні зміни до кадрової сфери повинні відбуватися з урахуванням мотивації опору, з визначенням причин страху, розчарування й опозиції персоналу. Проводячи зміни необхідно як рушійна сила

використовувати «філософію загальної долі» - упевненість в існуванні взаємозалежності між працівниками, споживачами й акціонерами у тому, що їх інтереси будуть узгоджені.

Як показує аналіз західного досвіду найчастіше спроби змін закінчуються невдачею. За оцінками М.Хаммера [59] одного з видатних фахівців перебудови компаній, за короткий період початку 90-х рр. ХХ століття з 32 млрд. дол., витрачених американським бізнесом на реструктуризацію, 20 млрд. дол. було викинуто на вітер. Гарвардський фахівець Д Коттер (John Kotter) досліджував понад сотню програм трансформації компаній і виявив, що більше половини з них згортається вже на початкових етапах.

Як вважає П. Стрібл (P.Strebel) керівник міжнародного рівня програми змін у Міжнародному інституті підготовки менеджерів (IMD) (Швейцарія) [59], персонал опирається змінам перш за все тому, що крупні перетворення міняють умови особистих угод, які регулюють відносини працівників з організацією. П. Стрібл виділяє три загальні аспекти таких угод: формальний, психологічний і соціальний. Формальний аспект стосується основного завдання працівників, вимог до якості виконуваної роботи, документально закріплених посадовою інструкцією, договором найму і трудовою угодою. Психологічний аспект стосується неявних сторін зайнятості (можливість визнання й особистого задоволення, гідний рівень фінансової винагороди). Соціальний аспект стосується в першу чергу корпоративних цінностей і стратегії підприємства. Якщо вплив на особисті угоди сприймається людьми як негативне, то зміни будуть приречені на різкий опір.

На підставі багаторічного досвіду роботи з управління організаційними змінами в компаніях американські фахівці запропонували спосіб подолання опору змінам шляхом вирішення трьох типових організаційних завдань [29]:

- формування політичної динаміки на підтримку змін;
- забезпечення мотивації на зміни;

- підтримка ефективного контролю над процесом трансформації.

Використовуючи дану методику і враховуючи особливості та специфіку вітчизняних підприємств, можна запропонувати декілька етапів подолання опору змінам в процесі реалізації стратегічного управління персоналом.

Етап 1. Підготовка і підтримка змін.

Формування сприятливого для здійснення змін організаційного клімату, заснованого на підтримці цих змін з боку вищого керівництва, лінійних керівників і неформальних лідерів. Група стратегічного управління персоналом має:

- проаналізувати позицію провідних співробітників, участь яких на самому початку є абсолютно необхідною;
- виявити та мобілізувати всіх охочих і здатних брати участь у підготовці реорганізації;
- створити атмосферу підтримки з боку інших співробітників і керівництва;
- організувати аналіз мотивів опору змінам.

З метою створення конкурентоздатного підприємства на підприємстві мають бути розроблені базові принципи корпоративної культури: корпоративна місія (призначення); мета (еталон); моральні цінності; символи; стиль поведінки; мова спілкування.

Управління організаційною культурою в умовах переходу до стратегічного управління рекомендується здійснювати відповідно до такого алгоритму:

- переконання вищого керівництва в необхідності зміни організаційної культури;
- залучення до процесу управління організаційною культурою лідерів підприємства, які особистим прикладом, ентузіазмом і переконаністю

створять у колективі сприятливий для стратегічних змін психологічний клімат.

Етап 2. Дії із забезпечення мотивації змін.

Людина і колектив чинять опір змінам до того часу, поки не відчують абсолютної переконаності в неприйнятності теперішнього варіанту розвитку подій. Усвідомлення необхідності й неминучості змін має забезпечуватися і на інтелектуальному, і на емоційному рівні.

Механізм інформаційної дії заснований на маніпуляції свідомістю з метою відповідної реакції на повідомлення про реальну ситуацію. Більшість людей мають тенденцію оцінювати результативність власної діяльності досить високо, поки не зіткнуться з порівняльними цифрами. Зразковий перелік показників поточної ситуації приводиться в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Система показників для аналізу поточного стану підприємства

№	Найменування показника	Од.вим	Характеристика показника
1	2	3	4
I. Характеристика підприємства (галузь, вид продукції, адреса)			
II. Загальноекономічні показники			
1	Об'єм виробництва	тис.грн	Масштаб виробництва
2	Розмір основних фондів	тис.грн	Масштаб виробництва
3	Прибуток	тис.грн	Фінансовий стан організації
4	Рентабельність	%	Фінансовий стан організації
5	Частка ринку	%	Рівень конкурентоспроможності
6	Рівень загальних продажів з розрахунку на одного працівника	тис.грн	Рівень конкурентоспроможності
7	Відсоток задоволеності покупців	%	Ефективність маркетингової діяльності
8	Конкурентоспроможність продукції	% банка	Ефективність маркетингової та виробничої діяльності
III. Кадрові показники			
IV. Витрати на персонал			
9	Загальна величина витрат, зокрема	тис.грн	
10	Витрати на заробітну плату	тис.грн	Раціональність організації заробітної плати
11	Середня заробітна плата	тис.грн	Рівень оплати праці

Джерело: Розроблено автором

Використовуючи мінімальний набір показників, персонал підприємств може провести аналіз і порівняти результати своєї діяльності з конкурентами. Загальноекономічні показники дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності, зіставити масштаби виробництва і фінансові можливості власного підприємства в порівнянні із спорідненими організаціями-конкурентами. Кадрові показники дають можливість оцінити раціональність використання потенціалу персоналу, показники витрат на персонал оцінюють раціональність системи оплати праці та ступінь соціальної захищеності.

Порівняння показників організації з аналогічними показниками підприємств-лідерів або із середньогалузевими дозволяє працівникам уявити реальну картину. Додатковий ефект дає врахування динаміки зміни ситуації на основі даних про господарську діяльність і фінансового стану підприємства за ряд років.

Забезпечення ефекту на емоційному рівні може бути досягнуте за рахунок використання так званого «сценарію катастрофи», пов'язаного з уявленням про можливі наслідки відсутності змін.

Так, починаючи програму змін в 80-х роках ХХ ст., керівництво фірми «Хеґох» особливу увагу приділило тому, щоб у наочній формі показати співробітникам сигнали можливої кризи.

Було проведено безліч зборів, на яких люди могли побачити графіки, діаграми, що відображають долю окремих галузей американської економіки, наприклад, пов'язаних із виробництвом телевізорів і мотоциклів, де на той час вже повністю домінували японські фірми.

Потім проводили аналогію в секторі з виробництва копіювальних апаратів - ця сумна картина викликала необхідне відчуття незадоволеності та тривоги [19]. На цьому етапі необхідно створити внутрішні інформаційні канали, що передбачають:

- проведення індивідуальних бесід і загальних зборів;

- організацію «точок гласності», що дозволяють кожному працівникові висловити (можливо анонімно) свою думку, пропозиції з питання, що цікавить, отримати кваліфіковану відповідь;
- організацію інформаційної сторінки в Інтернеті.

У досягненні інтелектуальної дії велике значення має надання інформації, що дозволяє бачити проблеми поточного стану. На думку Дж. Коттера (J.Kotter), недостатність інформації викликає у співробітників відчуття «непрозорості» цілей і природне небажання «йти туди, не знаю куди».

Мотивація змін має супроводжуватися формуванням системи винагороди в їх підтримку. На практиці доведено, що якщо зміни зачіпають тільки деякі аспекти діяльності організації, то стають просто неможливими.

Тому системи оцінки і винагороди персоналу ТОВ «СВ РУБІКОН» мають бути приведені у відповідність з вимогами стратегії управління:

- поточні премії - за поточні результати розробки і реалізації тактичного плану управління персоналом;
- стартові премії - за висунення і початкове опрацювання концепції управління персоналом, кадрової політики і стратегії;
- поетапні премії - за успішну реалізацію програм і розділів стратегічного плану управління персоналом.

Етап 3. Дії з підтримки ефективного контролю над реалізацією стратегії управління персоналом.

Формування чіткого уявлення щодо майбутнього стану підприємства може бути досягнуте шляхом розробки і реалізації комплексно-цільової програми еволюційного розвитку, зразковий варіант якої в дипломній розроблений для ТОВ «СВ РУБІКОН».

На початковому етапі першорядним завданням є підвищення якості продукції, розширення асортименту і вихід на нові цільові ринки, вдосконалення організації виробництва і праці.

Другий етап припускає подальше нарощування виробництва, досягнення професійного зростання персоналу і підвищення корпоративної культури (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Основні стратегічні показники комплексно-цільової програми розвитку
ТОВ «СВ РУБІКОН»**

№ Пп	Найменування показників	Етапи	
		2019-2020	2021-2022
1	2	3	4
1	Об'єм випуску товарної продукції, тис.грн.	348000	363000
2	Продуктивність праці, тис.грн./люд.	66,5	78,9
3	Середня заробітна плата одного працівника, грн.	9450	11700
4	Питома вага експортних постачань %	23,5	28,4
5	Питома вага наукоємкої продукції %	62,5	64,3

Джерело: Розроблено автором.

Детальний опис майбутнього стану організації та відповідного стратегічного управління персоналом має бути доведене до відома всіх співробітників. Велике значення в цьому процесі має планування ефективної системи комунікації. Вище керівництво має відводити багато часу на проведення різного роду зборів, роботу в малих групах. Цінності та цілі стратегії, втілені у символах, гаслах доводяться до відома тих оточуючих. Аналіз діяльності персоналу підприємства показав, що всього 44% працівників чітко та зрозуміло формулюють цілі своєї власної діяльності, з них лише половина формулювань відповідає уявленням лінійного та вищого керівництва.

Необхідно пам'ятати, що стратегія підприємства тільки тоді принесе значущу користь, коли персонал усвідомлює її цілі, принципи і навчитися застосовувати в своїй діяльності.

Виявлення лідерів колективу і неформальних груп необхідне для організаційного забезпечення нововведень. Як спосіб оцінки стилю поведінки керівників пропонується використовувати модель ситуативного лідерства Ф. Фідлера. У моделі використані три ситуативні змінні, що дають можливість визначити ступінь сприятливості для певного лідерського стилю: відносини між керівником і членами колективу; структура завдання або ступінь координації роботи; посадові повноваження (реальна влада, можливість винагороди і покарання). Для визначення і вимірювання лідерського стилю використовувалася шкала характеристик найменш привабливого робітника (НПР). Відповідно до шкали Фідлера керівники мають, визначати бали за кожною позицією шкали, описувати ідеальну особу, з якою вони могли б працювати найуспішніше. Опитування проводилося серед керівників вищої, середньої та нижчої ланок ТОВ «СВ РУБІКОН».

Після підрахунку балів визначається стиль лідера. Лідери, що набрали найвищі бали, тобто ті, які описали свого НПР дуже позитивно, володіють стилем, орієнтованим на відносини (лідер з високим НПР), а керівники, що набрали нижчі бали, мають стиль, орієнтований на роботу (лідер з низьким НПР). Згідно з висновками Фідлера, лідерський стиль залишається відносно постійним і майже не змінюється від ситуації до ситуації, оскільки у стилі відображені основи мотивації індивіда: на відносини або роботу.

Облік розподілу орієнтації керівництва, що склався, дозволяє підібрати найбільш відповідних управлінців для включення їх до процесу перетворення, зокрема в ситуації переходу до стратегічного управління, доцільно залучати лідерів, орієнтованих на завдання.

Останнім, завершальним етапом управління опором є формування системи зворотного зв'язку. Ефективними методами аналізу в цьому випадку можуть бути фокусні групи, опитування, анкетування й інтерв'ю.

Оцінка задоволеності працею і привабливості підприємства (табл. 3.8) може стати своєрідним індикатором ступеня ефективності реалізації стратегії управління персоналом та успіху подолання опору змінам.

У зв'язку з чим пропонується здійснення зворотного зв'язку шляхом періодичного опиту персоналу підприємства з використанням рейтингової 7-мибальної шкали за основними показниками, що відображають вимоги працівника до підприємства-працедавця. Дослідження проводилося серед працівників ТОВ «СВ РУБІКОН», на основі одержаних оцінок були з'ясовані профілі привабливості даних підприємств як працедавців з позиції персоналу як внутрішнього споживача.

Анкета для опитування складалася на основі публікацій досліджень зарубіжних і вітчизняних фахівців за оцінкою привабливості підприємства як працедавця [35].

Для контролю ефективності реалізації стратегії управління персоналом проектна група повинна аналізувати динаміку оцінки привабливості шляхом порівняння профілів, побудованих у різні періоди часу: до впровадження стратегії та після реалізації заходів і програм стратегічного плану.

Таким чином, успішність проведення стратегічних перетворень буде залежати від ефективності управління опором персоналу. Стратегічний план управління персоналом має стати робочим інструментом формування персоналу, здатного своєчасно адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища і стратегічних завдань організації.

Для вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «СВ РУБІКОН» пропонується здійснити поступовий перехід від функціонального до процесного управління, що полягає в чіткому розподілі відповідальності, взаємодії, ресурсів, інформації для прийняття управлінських рішень. Для цього зв'язки в процесі і між процесами виявляються, формуються та

моделюються і за бізнес-процесами закріплюються певні функції, на основі яких формується в подальшому управління персоналом.

Мінливість та ускладнення зовнішнього середовища, обумовлює необхідність створення проектної групи стратегічного управління персоналом за принципом матричної або проектної структур, що підвищить рівень адаптації та конкурентоспроможності підприємства.

Для цілеспрямованої діяльності підрозділу стратегічного управління персоналом необхідно визначити відповідно до принципів розподілу праці статус, функції, завдання і повноваження проектної групи. З цією метою розроблено положення про структурний підрозділ. Визначені склад і зміст основних функцій і завдань згідно матриці функціонального розподілу праці. Показником рівня стратегічного управління персоналу є зростання конкурентоспроможності підприємства на базі підвищення ефективності використання його персоналу.

У кваліфікаційній бакалаврській визначена система показників оцінки результативності діяльності проектної групи стратегічного управління персоналом, серед яких можна виділити: показники, що характеризують виконання аналітичних, управлінських і комунікаційних функцій. Результати оцінки ефективності стратегічного управління персоналом необхідні для оцінки відповідності системи управління персоналом цілям і завданням стратегії розвитку підприємства.

Стратегічні перетворення мають супроводжуватися управлінням опором персоналу змінам. У зв'язку з цим запропоновано методику реалізації стратегії управління персоналом. Етапи управління опором персоналу покликані створити умови для успішної реалізації стратегії шляхом підтримки змін шляхом створення сприятливої атмосфери і відповідної організаційної культури з використанням моральних цінностей, символів і стилю поведінки.

Для посилення мотивації змін пропонується формування чіткого уявлення щодо майбутнього стану підприємства. З цією метою розроблена

комплексно-цільова програма еволюційного розвитку організації, яка має бути доведена до відома кожного працівника.

Здійснення зворотного зв'язку з метою ефективного контролю за реалізацією стратегії доцільно проводити за допомогою аналізу привабливості підприємства і задоволеності працею, що є індикатором успішності виконання стратегічних заходів щодо посилення мотивації та формування персоналу, відповідного обраної бізнес-стратегії підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Перехід організації до системи стратегічного управління – є підґрунтям до підвищення ефективності управління на підприємстві. За рахунок проведених заходів на підприємстві, ми зможемо досягти психологічної та моральної перекваліфікації працівників, що призведе до підвищення ефективності оцінки діяльності підприємства, у наслідок періодичного самоаналізу персоналу.

В результаті чого, в кінці кожного звітного періоду ми будемо отримувати звітність не тільки бухгалтерську та управлінську, а й трудову. Що дозволить проводити більш чіткий аналіз діяльності підприємства, та визначати максимально об'єктивну оцінку діяльності підприємства. Що в подальшому надаватиме можливість впроваджувати максимально ефективні заходи, щодо підвищення рівня ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, аналіз наявних підходів до оцінювання ефективності управління показав, що єдиного, а тим більше підходу, який би не мав недоліків, не існує. Вони різняться залежно від об'єкта оцінки. А такими виступають система управління, апарат управління, виробнича діяльність. Головними недоліками більшості підходів до оцінювання ефективності є їх вузькість із позиції об'єкта оцінки, тобто управління. Більш детально та комплексно управління представлено в системному підході, де воно розглядається як система певних елементів, які пов'язані між собою. Але й він має значний недолік – відсутність єдиного погляду на склад елементів системи управління. Підходи до оцінювання ефективності управління, які виникають шляхом поєднання кількох простих підходів, здебільшого визначаються складністю такої оцінки. Така розбіжність підходів не сприяє якості оцінювання ефективності управління підприємством. Із погляду прийнятого системного підходу до управління всі підходи до оцінювання ефективності управління підприємством доцільно об'єднати в три загальні підходи. Селективний підхід передбачає оцінку ефективності управління підприємством із погляду одного елемента системи управління. Комплексний підхід передбачає оцінювання ефективності управління підприємством за комплексом окремих елементів системи управління. За фрагментарним підходом оцінка ефективності управління підприємством проводиться за різними аспектами або компонентами управління, які не входять до складу системи управління. Своєю чергою, оцінювання ефективності управління в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі вибору критеріїв та визначення показників, здатних відобразити ступінь досягнення організацією поставлених цілей.

Оцінка ефективності управління підприємством передбачає виділення і уточнення змістовної характеристики об'єкту оцінювання і визначення

відповідних критеріїв. Інтегрований ресурсно-цільовий підхід до визначення суті поняття «ефективність управління підприємством» дозволив розглядати дану категорію як здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики бізнесу (його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв. Незважаючи на те, що економічна наука виробила систему критеріальних показників, що характеризують ефективність управління підприємством, виявлено ряд причин, що ускладнюють їх практичне використання і зумовлюють необхідність подальшого пошуку шляхів і методів удосконалення оцінки ефективності підприємством.

Тож, провівши необхідні процедури оцінки діяльності підприємства, та проаналізувавши рівень ефективності управління, ми прийшли до висновку, що підприємство потребує введення нової системи стратегічного управління підприємством, та в першу чергу – персоналом. Дані заходи були викликані не тільки застарілою системою управління підприємством, а й відсутністю кваліфікації працівників у досліджуваній сфері оцінки та аналізу рівня ефективності.

Запропоновані заходи дозволять не тільки підвищити фінансово-економічні показники підприємства, а й забезпечать збереження і передачу досвіду та навичок від кваліфікованих працівників.

У результаті вивчення проблематики теми, ми отримали не тільки можливі шляхи вирішення, а й розробили поетапний план впровадження заходів, за допомогою яких, у тому числі, спрогнозували план майбутніх об'ємів виробництва, за рахунок ефективності запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Курінний О. В. Проблеми оцінки ефективності управління корпоративними правами в акціонерних товариствах / О. В. Курінний, Н. О. Волошко // Проблеми економіки. – 1013. – № 3. – С. 208 – 213.
2. Коврижных И. В. Анализ и оценка эффективности управления в организации / И. В. Коврижных. – Барнаул : АФ СибАГС, 2006. – 86 с.
3. Ищенко М. М. Оценка эффективности системы управления / М. М. Ищенко, М. Г. Крылов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.auditfin.com/fin/2007/4/Ishenko/Ishenko.pdf>
4. Ковалишина Г. В. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.auditfin.com/fin/2002/2/rkovalishina/rkovalishina.asp>
5. Рудьман Я. В. Эффективность управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://conference.be5.biz/r2013/4466.htm>
6. Евневич М. А. Эффективность аппарата управления и его организационной структуры / М. А. Евневич // TopManager. – 2004. – № 15. – С. 7 – 9.
7. Бондаренко И. В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>
8. Велиханова А. Р. Основные принципы и задачи эффективного управления предприятием в проблемной среде / А. Р. Велиханова // Транспортное дело России. – 2008. – № 3. – С. 30.
9. Грузинов В. П. Эффективность управления промышленными предприятиями: теоретический аспект / В. П. Грузинов, И. А. Астафьева // Журнал Автомобильных Инженеров. – 2012. – № 1 (72) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.aae-press.ru/f/72/44.pdf>

10. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки.– 2005.– №11. – С. 126–135;
11. Червяченко А.В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація // Економіка розвитку.– 2006.– №1. – С. 46–48;
12. Рудьман Я.В. Эффективность управления предприятием. URL: <http://conference.be5.biz/r2013/4466.htm>
13. Коврижных И.В. Анализ и оценка эффективности управления в организации / И.В. Коврижных. Барнаул : АФ СибАГС, 2006. 86 с.
14. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
15. Шокина, Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учебное пособие / Л.И. Шокина; под ред. проф. М.А. Федотовой. – М.: КНОРУС, 2009. 344 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2007. 672 с.
17. Павленко И.Г. Подходы к определению экономической сущности понятия «эффективность» / И.Г. Павленко // Экономика и управление. 2006. № 1. С. 35-38.
18. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління / С.Т. Пілецька // Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.
19. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.
20. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машино-будівної та металургійної галузей)» / Л.М. Христенко. Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.

21. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
22. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій / І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.П. Сторожук. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.
23. Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством / А.В. Тихомирова. М. : Экономика, 1984. 104 с.
24. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, М.В. Лаже // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.
25. Савельева Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). Пермь: Меркурий, 2014. С. 142-146.
26. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. – К.: Центр учеб. лит., 2011. 468 с.
27. Друкер Питер. Классические работы по менеджменту / Питер Друкер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 220.
28. Методы исследования системы управления организации: Методические указания для выполнения курсовых и дипломных работ. В 2 ч. Ч 1 / Кафедра менеджмента. КГТЭИ.- Красноярск. -, 2004.- 30 с.
29. Исследование систем управления: Учеб.пособие/ Под ред.Э.М. Короткова.-М.: ИНФРА-М, 2003.-176с.
30. Методы исследования системы управления организации: Методические указания для выполнения курсовых и дипломных работ. В 2 ч. Ч 2 / Кафедра менеджмента. КГТЭИ.- Красноярск. -, 2004.- 30 с.
31. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник.-2-е изд., перераб. и доп. -М.: Гардарики, 1998-296с.
32. Исследование систем управления: Учеб.пособие/ Под ред.Э.М. Короткова.-М.: ИНФРА-М, 2003.-176с.

33. Чаплина А.Н. Менеджмент организации: Учебное пособие/ Красноярск: КГТЕИ, 2000.-60с.
34. Чаплина А.Н. Руководство и культура организации: Учебное пособие.- Красноярск: издательство КГУ, 1997.-100с.
35. Сухарева К.В., Колодьянова А.А. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. Економічний форум. 2016. № 1. С. 241–245.
36. Now what? – Tata, Jaguar and Land Rover: What the Indian conglomerate will do with two luxury-car brands. The Economist. 2008. March 27th. URL : <https://www.economist.com/business/2008/03/27/now-what> (дата звернення: 02.10.2019).
37. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення: 02.10.2019).
38. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (дата звернення: 02.10.2019).
39. Даньків Й.Я., Макарович В.К. Ефективність діяльності підприємства: аналітичні аспекти. Бухгалтерський облік і аудит. 2017. № 6. С. 30–40.
40. Лебедева А.М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2012. № 17. Вип. 3–4. С. 29–36
41. Гончарук А.Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2010. 474 с.

42. Косянчук Т.Ф., Кучма С.В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 113–116.

43. Богацька Н.М., Дуржинська А.Ю. Критерії ефективності діяльності підприємства. Ключові аспекти наукової діяльності : I Міжнар. наук. Інтернет-конф. 2010. URL : http://www.rusnauka.com/1_KAND_2010/Economics/10_54764.doc.htm (дата звернення: 02.10.2019).

44. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий : монография. Харьков : ИНЖЭК, 2005. 144 с.

45. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2017. 22 с.

46. Farrell M.J. The measurement of productive efficiency. J. of the Royal Statist. Society. 1957. Vol. 120. № 3. P. 253–290.

47. Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. Measuring the efficiency of decision making units. European J. of Operational Research. 1978. Vol. 2. P. 429–444.

48. Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K. Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses: With DEA-Solver Software and References. New York : Springer, 2016. 354 p.

49. Deprins D., Simar L., Tulkens H. Measuring Labor Efficiency in Post Offices The Performance of Public Enterprises: Concepts and Measurements. Amsterdam : North-Holland, 1984. P. 243–267.

50. Harker P.T., Zenios S.A. Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. 502 p.

51. Goddard J.A., Molyneux P., Wilson J.O.S. European Banking: Efficiency, Technology and Growth. London : Wiley, 2014. 308 p.

52. Tulkens H. On FDH efficiency analysis: Some methodological issues and applications to retail banking, courts, and urban transit. *J. of Productivity Analysis*. 1993. Vol. 4. P. 183–210.

53. Leleu H. A Linear Programming Framework For Free Disposal Hull Technologies and Cost Functions: Primal and Dual Models. *European J. of Operational Research*. 2006. Vol. 168. № 2. P. 340–344.

54. Zhu J. *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets and DEA Excel Solver*. New York : Springer, 2018. 328 p.

55. Горобець Т.А., Гончарук А.Г. Проблеми системного підходу в економіці: Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. 2019. с. 80-83.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

**Фінансова звітність
малого підприємства**

Підприємство

Дата(рік,місяць,числ)

Коди		
2021	01	01
42678824		
3221082201		
240		
16.10		

о)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СВ РУБІКОН"

за ЄДРПОУ

Територія КИЇВСЬКА

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Лісопильне та стругальне виробництво

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 18Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

0938956590

Адреса, телефон 07811, КИЇВСЬКА, НОВЕ ЗАЛІССЯ, вулиця Кримська, 2 В

ДОДАТОК Б

Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	8,0
первісна вартість	1001	-	10,0
накопичена амортизація	1002	(-)	(2,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	93,0
Основні засоби :	1010	13 117,5	16 001,9
первісна вартість	1011	13 530,1	17 684,4
знос	1012	(412,6)	(1 682,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	13 117,5	16 102,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	788,4	21 509,8
у тому числі готова продукція	1103	432,3	3 670,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	877,3	7 894,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	50,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	9 887,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 008,1	18 305,9
Витрати майбутніх періодів	1170	27,8	-
Інші оборотні активи	1190	675,3	5 645,8
Усього за розділом II	1195	6 376,9	63 293,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	19 494,4	79 396,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30,0	30,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	44,0	490,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	74,0	520,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3 000,0	2 799,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 400,0	-
товари, роботи, послуги	1615	4 000,7	38 044,9
розрахунками з бюджетом	1620	9,6	2 469,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,6	98,0

розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	7,0
Доходи майбутніх періодів	1665	146,2	146,2
Інші поточні зобов'язання	1690	5 863,9	35 408,6
Усього за розділом III	1695	19 420,4	78 875,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	19 494,4	79 396,3

**1. Звіт про фінансові
результати за
Рік 2020 р.**

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 762,8	18 897,9
Інші операційні доходи	2120	849,0	-
Інші доходи	2240	39,6	753,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	57 651,4	19 651,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52 962,0)	(16 057,3)
Інші операційні витрати	2180	(2 027,3)	(2 465,7)
Інші витрати	2270	(2 117,2)	(1 074,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(57 106,5)	(19 597,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	544,9	53,6
Податок на прибуток	2300	(98,0)	(9,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	446,9	44,0

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

_____ Андреев Володимир Анатолійович
(ініціали, прізвище)

_____ Місько Оксана Василівна
(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В

Квитанція

Користувач:

Admin

Ім'я файлу:

322100042678824S011001210000003122020.XML

Підписи:

**Печатка Державна податкова служба України.
"ОТРИМАНО" 43005393 Печатка Державна
служба статистики України 37507880**

Текст:

**Підприємство: 42678824 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СВ РУБІКОН"**

**Звіт: 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва
За період: Рік, 2020 р.**

**Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів
Держстату України 01.03.2021 у 20:18:23**

**Реєстраційний номер звіту: 9004822063
(322100042678824S011001210000003122020.XML)**

**Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом
України. Кваліфіковані електронні підписи
перевірено.**

**Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку
виявлення помилок при здійсненні обробки
даних звіту в органах державної статистики
та(або) необхідності надання уточнень Вам буде
повідомлено додатково.**

**Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату
України**