

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

Вайс Ольга Володимирівна

**Удосконалення системи управління на рівні суб'єктів
господарювання / Improvement of the system of management
on the level of economic entities**

Спеціальність: 073 – Менеджмент
Магістерська програма – Менеджмент природокористування

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МПЗз_м-21
О.В. Вайс

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

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Сутність управління та його роль у процесі діяльності організації.....	6
1.2. Роль керівника у процесі управління підприємством.....	18
1.3. Система управління та її значення в сучасних умовах функціонування організації.....	26
Висновок до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОСПЕЦГОСП».....	40
2.1. Оцінка господарської діяльності приватного підприємства «Агроспецгосп».....	40
2.2. Управління конкурентоспроможністю організації.....	48
2.3. Аналіз системи управління ПП «Агроспецгосп».....	56
Висновок до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	64
3.1. Проблеми збереження та підвищення економічної безпеки підприємств та її складових у сучасних умовах господарювання.....	64
3.2. Напрями удосконалення системи управління та шляхи їх використання на прикладі ПП «Агроспецгосп»	70
3.3. Система ProZorro, як сучасний метод удосконалення системи управління.....	96
Висновок до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

Актуальність проблеми. Проблематика удосконалення системи управління є надзвичайно поширеною, проте потребує розвитку та доопрацювань. В кожній установі менеджери усіх рівнів, як керуючі особи, безпосередньо зустрічаються з терміном «система управління». Але на відміну від працівників нижчих ланок, управлінці мають змогу виробити власну систему контролю та організації усіх ресурсів на підприємстві, яка буде ефективною лише у тому випадку, коли усі її елементи діятимуть злагоджено, утворюючи єдине ціле.

Особливої актуальності тема набула із розвитком конкурентоспроможності підприємництва на вітчизняному ринку.

В свій час, даною проблематикою переймалися такі зарубіжні науковці, як А.Маршалл, Ф.Тейлор, Р.Акофф, П.Друкер, А.Файоль.

Серед вітчизняних напрацювань варто відзначити таких науковців, як О.М. Бородіна, О.О. Шапуров, Т.Є. Циба, Ф.І. Хміль, В.В. Юрчишин.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є пошук шляхів удосконалення системи управління на рівні суб'єктів господарювання.

Для досягнення поставленої мети виникає потреба у розв'язанні певних завдань, а саме:

- дослідити економічну сутність понять «управління» та «система управління»;
- проаналізувати теоретичні засади побудови та функціонування системи управління на підприємстві;
- дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід у застосуванні методів управління на практиці;
- визначити основну проблематику обраної теми та систематизувати сучасні тенденції її вирішення;
- віднайти методи та шляхи покращення системи управління на рівні організації;

– провести моніторинг системи управління приватного підприємства «Агроспецгосп»;

– виявити можливості використання методів удосконалення системи управління на прикладі обраної організації;

Об’єктом дослідження є система управління приватного підприємства «Агроспецгосп» та пошук шляхів її покращення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи управління приватного підприємства «Агроспецгосп».

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей та завдань, використовувалися такі підходи, як: діалектичний – для пізнання принципів розвитку процесу управління та визначення зв’язків у системі управління організації; історичний – для отримання теоретичного базису, на основі яких проведені практичні дослідження на прикладі обраного підприємства; системний – для групування усіх елементів управління у єдину повноцінну і цілісну систему; узагальнення та порівняння – для визначення загальних теоретичних засад обраної тематики та проведення їх аналізу; проектування і моделювання – для пошуку оптимального застосування віднайдених методів удосконалення системи управління на приватному підприємстві «Агроспецгосп».

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо обґрунтування понять «управління», «система управління», а також досвід практичного застосування отриманих результатів впродовж декількох століть.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у визначенні: універсального підходу до трактування термінів «управління» і «система управління»; критеріїв керівника, необхідних для управління підприємством; оптимальних напрямів підвищення ефективності системи управління приватного підприємства «Агроспецгосп».

Практична значущість результатів дослідження полягає в проведенні автором аналізу теоретичних засад побудови системи управління в організації,

визначено основні методи її покращення та доцільність використання отриманих результатів на практиці з метою підвищення ефективності діяльності приватного підприємства «Агроспецгосп».

Структура роботи. Магістерська робота складається із 114 сторінок та містить таку структуру: вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Вона включає 22 рисунки та 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність управління та його роль у процесі діяльності організації.

Розвиток підприємництва в умовах ринкової трансформації України має стати одним із важливих чинників соціально-економічного зростання. Проте, як засвідчує аналіз господарської діяльності, рівень управління організацією та її державна підтримка є ще недостатніми і не відповідають можливостям вітчизняної економіки. На сучасному етапі розвитку підприємництва, кожен управлінець встановлює за мету віднайти «ідеальну» систему управління, яка виведе установу на провідні позиції серед конкурентів в умовах українського, або навіть світового ринку. Базуючись на множині теоретичних засад, розроблених та відшліфованих на практиці вітчизняними та зарубіжними вченими, керівник має змогу не лише створити власну систему управління, але й удосконалити її таким чином, що вона буде адаптована саме для його підприємства [8,с.219].

Термін «система управління» дедалі частіше вживається в усіх видах підприємницької діяльності. Хоча далеко не кожен здатен оцінити необхідність її застосування для самої організації. Здебільшого, це відбувається через відсутність достатнього рівня обізнаності у даній тематиці. Але проведення аналізу даного поняття унеможлиблюється без вивчення економічної сутності терміну «управління».

Впродовж останніх століть, система знань щодо терміну «управління» досягла неабиякого розвитку. Розглянемо декілька варіацій його трактування:

- управління – це вплив вищої ланки суб'єкта господарювання на колектив організації задля досягнення обраної мети [43,с.594];
- управління – це вплив на людські ресурси з метою досягнення поставлених цілей, що стоять перед підприємством, а також його колективом;

– управління – це процес планування, організації, мотивації, контролю, координації та регулювання з метою досягнення синтезу людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

З цього випливає, що управління – це цілеспрямований вплив керуючого суб'єкта на керований об'єкт з метою виконання певних завдань [9,с.366]. При цьому, керуючий суб'єкт – це елемент, який забезпечує виконання функцій організації та контролю для досягнення бажаного ефекту. А керований об'єкт – це елемент, який безпосередньо виконує свої обов'язки та від якого, в більшості випадків, і залежить досягнення поставлених перед організацією цілей.

Над дефініцією «управління» замислювались безліч вчених. При цьому, кожен з них володів власним розумінням цього поняття та його значення у діяльності організації. Розглянемо декілька із них.

А.Маршалл, відомий економіст [33,с.190]. Він відстоював свою думку про те, що управління необхідно виділяти, як четвертий фактор виробництва (першими трьома вважалися капітал, земля і праця) (рис. 1.1.).

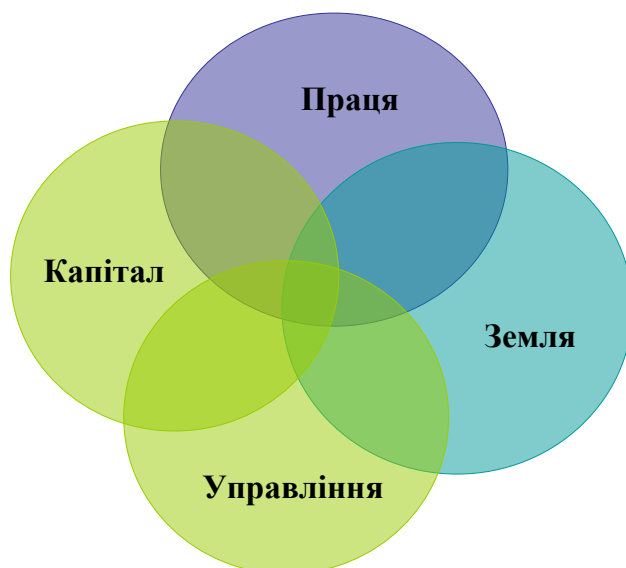


Рис.1.1. Фактори виробництва

Управління в даному випадку уособлювало відділення управлінської ланки від виконавчої та вплив на останню методом прийняття рішень.

Якщо ж говорити про виникнення самого поняття «управління», доцільно згадати Ф.Тейлора, інженера, основоположника школи наукового управління [47,с.704]. За його теорією, управлінські відносини на підприємстві є надзвичайно важливими і від них напряду залежить виробничий процес.

На думку Ф.Тейлора, управлінець повинен достеменно знати як і що саме необхідно робити, використовуючи найдешевший та найефективніший метод.

Свої знання, науковець зміг направити у вищезгадану Школу Наукового Управління. Дана теорія базувалась на поєднанні усіх структурних елементів організації в єдиному, необхідному підприємству, напрямку. Базисом для такого синтезу і є сам процес управління.

Становлення Школи Наукового Управління напряду пов'язують із видавництвом книги Ф.Тейлора під назвою «Принципи наукового управління». У ній автор відобразив власне бачення організації, а також наголосив на важливості використання наукового підходу у процесі виробництва для досягнення гармонії між такими структурними елементами, як людський фактор та наявний матеріальний базис підприємства.

Отже, Ф.Тейлор запропонував такі наукові принципи управління (рис. 1.2.):

- розподіл праці – це чітке визначення обов'язків та функцій кожного елемента трудового колективу. Зазвичай, за менеджерами закріплювалися функції планування, організації та контролю, а на робітників – втілення цих планів у дію;

- вимірювання праці – це метод, що базується на виявленні значення фактору часу для виконання необхідних завдань. При цьому Ф.Тейлор використовував таке поняття, як «одиниці часу»;

- завдання-розпорядження – це означає, що усі завдання повинні бути розподілені щохвилини і достатньо пояснені для їх повноцінного виконання.

Для досягнення бажаного ефекту, можна використовувати письмові інструкції або ж стандарти;

– програми стимулювання – це методи, за допомогою яких організація винагороджує працівника за виконану роботу. Основним таким методом для персоналу є оплата праці. У разі перевиконання плану, стимулом можуть стати преміальні;

– праця, як індивідуальна діяльність – передбачає часткову втрату ефективності праці, через вплив колег при роботі колективі;

– мотивація – це зацікавленість працівника у власній діяльності;



Рис.1.2. Принципи наукового управління

– роль індивідуальних здібностей – це визначення подібності та відмінності між здібностями елементів організаційної системи. Наприклад, основною відмінністю є те, що робітники, безпосередньо задіяні в виробничому процесі, виконують роботу для отримання винагороди в конкретний момент часу, а от робота керівників (менеджерів, управлінців) – направлена на отримання результатів у майбутньому;

– роль менеджменту (функціональне керівництво) – це впровадження власних методів управління, які зможуть посилити вже існуючі норми праці;

– роль професійних спілок. Інколи, це недовіра працівників до професійних спілок, яка, зазвичай, пояснюється їх необізнаністю в даній частці сфери діяльності організації;

– розвиток управлінського мислення – це необхідний аспект для кожного керівника, як вищої, так і середньої ланок установи. Він базується на удосконаленні вміння приймати правильні рішення в умовах обмежених ресурсів (наприклад, трудових, матеріальних, фінансових, часу), ефективно організувати та розподіляти роботу підлеглих, тощо.

Послідовниками Ф.Тейлора у даному аспекті стали Г.Гант, Ф.Гілбер, Р.Емерсон та інші.

Недоліком цієї школи є безумовне нехтування людським фактором, так як перевага надається інженерним рішенням.

А.Файоль, інженер, теоретик та практик менеджменту [52,с.288]. Являється основоположником Адміністративної (класичної) школи управління. Він робив акцент на функціях управління та поділяв їх на дві групи:

– загальні – це універсальні функції, що підходять для будь якого виду діяльності;

– специфічні – це ті функції, які доцільно використовувати саме при управлінні організацією.

За теорією А.Файоля, управління виражається через виконання таких п'яти процесів (рис.1.3.):

– планування – це процес діяльності в управлінні, що передбачає стан підприємства в майбутньому та визначає можливі шляхи його досягнення, і використовується для швидкого реагування на можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах;

– організація – це процес поєднання та розподілу функцій між підлеглими, враховуючи безліч факторів – об’єм та специфіка роботи, обмеженість у часі, тощо;

– розпорядження – це процес управління працівниками, шляхом видачі вказівок для вирішення окремих нюансів (питань), що виникають під час функціонування установи;

– координація – це процес об’єднання зусиль робітників, спрямованих на виконання певного завдання;

– контроль – це процес, що забезпечує ефективне виконання усіх поставлених перед підприємством цілей та передбачає втручання у разі виявлення певних відхилень.



Рис.1.3. Процеси (функції) управління

Також, Файоль розробив 14 принципів управління [65,с.224]:

– поділ праці – це розподіл обов’язків між працівниками таким чином, щоб забезпечити якомога вищий рівень якості виконання завдань, що виникають в процесі діяльності організації. При цьому варто враховувати не лише напрям діяльності робітника, але й його особисті якості, вміння, тощо;

- влада і відповідальність – це баланс між правом розпоряджатися в межах своїх повноважень та обов'язком нести відповідальність за наслідки власних розпоряджень;
- дисципліна – це порядок поведінки, визначений у внутрішньому середовищі підприємства та необхідність їх дотримання;
- єдиноначальність – це зв'язок працівника з єдиним керівником та необхідність підпорядковуватися лише йому;
- єдність дій – декілька працівників зобов'язані працювати колективно, в одному напрямку, для досягнення спільного результату;
- підпорядкованість інтересів – це означає, що інтереси установи повинні ставитися вище за всі інші інтереси (наприклад, колективу або окремих індивідів);
- винагорода – це застосування методу стимулювання робітників за виконану ними роботу;
- централізація – це наявність керуючого центру, який може змінюватися в залежності від поставленого завдання;
- ієрархія – це структура організації, яка, зазвичай, є непорушною, але яку можна скорочувати, задля уникнення шкоди;
- порядок – це необхідність кожному елементу колективу слідувати лише покладеним на них обов'язкам, не зазіхаючи на обов'язки інших;
- справедливість – це досягнення поваги та правосуддя для підлеглих з боку керуючого суб'єкту;
- стабільність персоналу – це рівень плинності кадрів у фірмі. Якщо він є високим, то це стає негативним сигналом для керівництва та потребує застосування відповідних дій для його зниження;
- ініціатива – це право працівника проявляти власну ініціативу при вирішенні тих чи інших питань під час робочого процесу;
- корпоративний дух – це бачення працівників, як єдиного цілісного колективу, поєднаного діяльністю організації.

Представники Класичної школи управління здебільшого концентрували уваги на структурі організації. Вони вважали, що будь яке підприємство повинне спочатку побудувати продуману організаційну структуру, а тоді вже підшукувати працівників, що задовольняють її вимоги. І тільки тоді слід створювати діапазон контролю, що передбачає обмеження кількості підлеглих у кожного керівника для більшої ефективності його праці.

Свій вклад у формування дефініції «управління» здійснив і М.Вебер, економіст, один із найвидатніших соціологів та ще один послідовник адміністративної школи управління [54,с.429]. Він представив процес керування в теорії «ідеальної бюрократії».

На думку М.Вебера, бюрократія – це правління чиновників. Ця теорія характеризується такими ознаками:

- стійкість зв'язків, що укріплюють бюрократичну структуру організації та її орієнтованість на загальну мету установи;
- достатньо високий темп реакції прийняття рішень;
- результативність у вирішенні питань, що стосуються виробничого процесу;

Головною помилкою ідеальної бюрократії є ігнорування людського фактору та його потреб. Представники даної теорії не вважали чинник мотивації – важливим в процесі управління. Кожна дія працівника повинна бути раціональною та сприяти досягненню цілей організації. Тобто, в загальному, робочу силу розглядали, як один із методів підвищення ефективності діяльності фірми.

Звісно ж результатом такої бюрократії є досконала організація, що володіє необхідним рівнем усіх елементів виробництва – комунікації, технології, управління та інше.

Терміном «управління» зацікавився також і Е.Мейо, соціолог, психолог, основоположник концепції «Людських відносин» [57,с.123]. Саме він вперше підмітив важливість людського фактору в процесі управління та й виробництва в цілому.

На заводі «Вестерн електрик» Е.Мейо досліджував вплив в межах підприємства певних факторів, таких як відносини у колективних групах, умови та оплата праці, тип управління, тощо. Це згодом дістало назву «Хоторнські експерименти». В базу цих експериментів входило вивчення поведінки найманих працівників, використовуючи штучно створені умови їх діяльності. Але при цьому об'єкт усвідомлює, що є частиною дослідження.

Хоторнські експерименти розпочиналися зі звичайної зміни освітлення (покращення, а після погіршення). На базі цього було виявлено, що будь-яке підвищення ефективності діяльності працівника, внаслідок новостворених умов, є тимчасовими та згодом все повертається у початковий стан.

За допомогою низки досліджень, вчений прийшов до такого висновку: психологічні аспекти впливу на людину є набагато сильнішими, ніж фізичні. Отримане явище дістало назву «Хоторнський ефект». Згодом, Е.Мейо були сформовані принципи, що стануть в нагоді керівникам підприємств:

- кожна особа має володіє унікальним багажем мотивів, потреб та цілей;
- для працівників важлива позитивна мотивація. Із ним повинні рахуватися, як з індивідуальністю;
- будь-яка людська потреба чи проблема є складною;
- сімейні чи особистісні проблеми людей часто впливають на рівень їхньої роботи;
- сприятливий психологічний клімат в установі підвищує ефективність діяльності робітника, навіть при сталому розмірі оплати праці;
- достатній рівень обміну інформацією – це важливий, а іноді й вирішальний, чинник для діяльності;

Саме результати Хоторнських експериментів стали базисом для утворення Школи Людських відносин [58]. Дана концепція полягає у спостереженні та вивченні процесу формування неформальних зв'язків між елементами персоналу та їх взаємодії на підприємстві. При цьому для ефективного управління, керівникові необхідно стати ще й неформальним лідером.

Однодумцем Е.Мейо став бізнесмен та професор Ч.Барнард, який вважав, що між двома факторами (людським та технічним) не можна обирати лише один, так як це не стане запорукою повноцінного функціонування організаційної системи [61,с.340]. У 1938р. Ч.Барнард опублікував свою книгу назвою «Функція керівника», що стала єдиною та уособлювала класику в теорії організації. Власні ідеї, Ч.Барнард сформував у декілька тез:

- обмеженість людських сил (фізичних чи біологічних), зумовлює індивідів працювати у групах. Адже, об'єднання зусиль – це найкращий спосіб оминати цю проблему;

- об'єднання зусиль веде за собою утворення систем, які спрямовують зусилля в одному напрямку. Ефективність такого союзу залежить від певних результатів: чого досягли працівники у процесі кооперації, роль кожного індивіда у досягненні мети, а також можливість співпраці при мінімальних затратах (фізичних та інших) для учасників;

- можливість співпрацювати є індивідуальною для кожного індивіда та інколи підкріплюється особистими мотивами. Тому для досягнення високого рівня ефективності кооперації, є важливим ступінь задоволеності її учасників;

- процес організації можна поділити на два види:

- формальні – поєднані певною метою та об'єднані заради досягнення спільних результатів;
- неформальні – координація дій осіб, що не мають чітко сформованої мети;

- саме неформальні об'єднання створюють своєрідний самозахист від формальних об'єднань підприємства. Вони краще сприяють згуртованості колективу, підвищення рівня комунікації та незалежності вибору, тощо. Неформальні та формальні організації часто перетинаються у випадках, якщо поєднання зусиль набувають цілеспрямованого характеру;

- елементами формальної організації є:

- призначення (загальна мета);
- сукупність стимулів;

- система влади;
- комунікаційні зв'язки;

– влада – це елемент організації, що застосовує інформацію, як метод управління членами персоналу установи. Управлінець здобуває владу лише за умов, якщо персонал, а не сам менеджер, погодиться виконувати його вказівки;

– функціями керівника у формальній організації є забезпечення функціонування інформаційної команди (влади), забезпечення виконання найважливіших завдань індивідами, планування.

Обоє вчених (Е.Мейо та Ч.Барнард) віддавали перевагу неекономічним чинникам функціонування підприємства. Проте Ч.Барнард схилився до думки, що управління напряму залежить від уміння кооперувати та координувати співпрацю окремих осіб у колективі.

Оцінюючи широкий спектр іноземних думок, необхідно враховувати і вітчизняних вчених: Й.Ситник, Р.Задорожна, В.Перебийніс, В.Павлик, Ю.Кабаков та інших. Але їх роботи щодо системи управління не є цілком довершеними та потребують більш детального вивчення і доробки.

Розглянувши безліч ідей науковців, можна прийти до висновку, що управління підприємством зобов'язане відповідати таким критеріям:

- підтримання існуючої структури організації;
- збереження режиму її функціонування;
- втілення у реальність її планів, мети як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах діяльності установи.

Зазвичай, необхідність в управлінні визначається проблемами підприємства, які необхідно вирішити. Проблеми компанії можна поділити на два стани:

- прогнозований – це стан проблеми, що є наявний у даний час, тобто фактичний стан;
- бажаний – це стан проблеми, якого організація намагається досягнути.

Тобто, при вирішенні проблеми, керівництво намагається скерувати управління таким чином, щоб прогнозований стан проблеми перейшов у бажаний. Звичайно, у такому процесі надзвичайно важливим є контроль [12,с.256].

Базуючись на минулому досвіді, у сучасності, процес управління дедалі частіше ототожнюють з таким поняттям, як «менеджмент». Контроль, як зазначалося вище, є одним із процесів управління, а також функцією менеджменту. Контроль може поширюватися не лише на персонал, але й на процеси виробництва, грошові, матеріальні та виробничі ресурси, витрати, тощо.

Контроль тісно пов'язаний з усіма іншими функціями управління [39,с.269]. В залежності від об'єкту, існує безліч типів контролю. Розглянемо деякі з них:

- технічний – це тип контролю, що базується на спостереженні та перевірці усіх технологічних процесів;

- контроль трудової дисципліни – це тип контролю, що зосереджується на поведінці працівників та дотримання ними порядку, встановленого керівництвом підприємства;

- поточний – це тип контролю, спрямований на щоденне спостереження за процесами в організації для підвищення їх результативності і недопущення погіршення чи відхилення виробничих показників;

- періодичний - це тип контролю, що проявляється, зазвичай, у вигляді звітності працівників безпосереднім керівникам. Отримані звіти повинні відображати показники за необхідний період часу (місяць, квартал, рік), а також плани щодо їх підвищення;

- разовий – це тип контролю, якому не притаманна регулярність. Часто, такий контроль чітко спрямований на обраний об'єкт і виконується лише довіреними особами (спеціально створеною комісією або ж самим керівництвом). До таких перевірок відносять ревізію чи інвентаризацію.

На сучасному етапі розвитку, для управління необхідними ризиками є:

- бачення організації, як єдиної цілісної системи, що складається з безлічі елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у її діяльності;
- розгляд підприємства, як відкритої системи, тобто відмова від ідей раціоналістичної концепції;
- гнучкість – це вміння системи пристосовуватися у мінливому середовищі управління;
- стійкість – це вміння системи залишатися у первісному стані за умов впливу чинників мінливого середовища;
- використання ситуаційного підходу, що базується на аспектах ситуації, що склалася;
- використання стратегічного підходу, що дозволяє застосувати планування на основі сформованих цілей та завдань організації на довгостроковий період;
- лідер – це провідна особа на підприємстві, що зобов'язаний володіти господарським мисленням, усвідомлювати сутність раціонального ризику, слідувати нововведенням, а також має певний багаж обов'язків і відповідальності;
- організовувати роботу так, щоб кожен працівник зміг реалізувати власні здібності та вміння, а також розширював свій потенціал.

1.2. Роль керівника у процесі управління підприємства.

Керівник – це працівник, що виконує координаційну та організаційну роботу, володіє певними управлінськими обов'язками, а також несе відповідальність за прийняті рішення чи віддані розпорядження.

Тобто, керівник – це особа, що розподіляє роботу між підлеглими в межах своїх повноважень та контролює процес її виконання [13,с.528].

Варто зазначити, що управлінець – це перш за все людина, а отже, особливості його характеру та настроїв можуть впливати на робочий процес. Існує декілька типів управління керівників, продемонстрованих у таблиці 1.1.

Типи управління керівників

№ п/п	Тип управління керівників	Ознаки типу
1.	Авторитарний	<ul style="list-style-type: none"> – «влада одного»; – недопущення будь-якого прояву ініціативи; – працівники не беруть участі у процесі керівництва.
2.	Колегіальний	<ul style="list-style-type: none"> – заохочення проявлення ініціативи учасниками колективу; – прийняття рішень на базі думок та порад підлеглих; – за потреби, нехтування власною думкою, якщо більшість вважає по-іншому.
3.	Дипломатичний	<ul style="list-style-type: none"> – психологічна гнучкість керівника; – швидка реакція на умови, що склалися; – готовність, за необхідності, різко змінювати стратегічні і тактичні рішення.
4.	Ліберальний	<ul style="list-style-type: none"> – надання підлеглим повну свободу дій; – відсутність фактору контролю; – керівник знімає з себе відповідальність та перекладає її на виконавців.
5.	Авральний	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність чіткої тактики та стратегії; – прийняття негайних рішень; – головне правило – «діємо зараз, потім розберемося».
6.	Діловий	<ul style="list-style-type: none"> – наявність чітко продуманих планів; – функція планування та контролю займають чи не найважливішу роль у виробничому процесі; – відсутність хаотичних дій та необдуманих рішень.
7.	Конструктивний	<ul style="list-style-type: none"> – позитивно реагують на нововведення; – постійно намагаються віднайти правильні рішення для покращення вже існуючого стану підприємства; – перш за все, спрямовує сили на створення сприятливих умов для ефективного функціонування організації.
8.	Документальний	<ul style="list-style-type: none"> – створюються детальні плани усіх дій та процесів, що відбуваються на підприємстві; – приділяється велика кількість часу документообігу; – керівник вважає, що правильно сформована стратегія і досконале ведення документації – запорука успіху установи.
9.	Компромісний	<ul style="list-style-type: none"> – намагається відшукати правильні рішення, на основі переконань підлеглих; – керівник готовий частково поступитися, якщо це є вигідним для підприємства; – спільними силами, колектив все ж приходять до спільної мети.
10.	Демонстраційний	<ul style="list-style-type: none"> – керівник виступає лідером; – він бере на себе ініціативу у діях і стає авторитетом для інших; – надихаючись прикладом, підлеглі досягають високих показників успішності.

Проте, не завжди керівник може правильно підібрати один з цих типів, який слугуватиме основою для процесу його управління. Інколи, управлінець припускається помилок і це виливається у проявленні його негативних якостей під час роботи (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Хибні типи авторитетів

№ п/п	Тип управління керівників	Ознаки типу
1.	Авторитет тиску	<ul style="list-style-type: none"> – завжди сердитий; – віддає перевагу таким методам стимулювання, як покарання; – при контакті з підлеглими проявляє незадоволення та брутальність.
2.	Авторитет відстані	<ul style="list-style-type: none"> – намагається якомога менше контактувати з підлеглими під час роботи; – тримається на відстані від оточуючих; – повністю виключає можливість формування неформальних зв'язків щодо себе.
3.	Авторитет пихатості	<ul style="list-style-type: none"> – тримається на відстані від оточуючих; – зневажає думку колег; – не допускає появи ініціативи у колективі.
4.	Авторитет педантизму	<ul style="list-style-type: none"> – яскраво виражена бюрократія і егоцентризм; – повне ігнорування інтересів та думок підлеглих; – вважає, що лише його думка є правильною та варта уваги.
5.	Авторитет резонерства	<ul style="list-style-type: none"> – постійно повчає колектив, пояснюючи що і як необхідно робити; – вважає свої поради – надзвичайно цінними; – часто проявляє власну некомпетентність.
6.	Авторитет доброти та лібералізму	<ul style="list-style-type: none"> – намагається проявити себе у якомога вигіднішому аспекті; – майже завжди поступається перед думкою інших; – намагається упускати або ж не звертає увагу на помилки.

Поряд із основними відомими типами керівництва, існує виділяють декілька менш відомих поділів:

I. В залежності від методів прийняття рішень та сприймання інформації (К.Г.Юнга):

а. керівник, що свідомо думає (віддає перевагу порядку, короткостроковому плануванню та одноманітним стандартним рішенням);

b. керівник, що інтуїтивно думає (віддає перевагу інноваціям, довгостроковому плануванню та ризикованим рішенням);

c. керівник, що свідомо відчуває (віддає перевагу короткостроковому плануванню та людському фактору на підприємстві);

d. керівник, що інтуїтивно відчуває (віддає перевагу довгостроковому плануванню, уникненню правил та нестандартним рішенням).

II. В залежності від поведінки у конфліктній ситуації:

a. конкуруючий керівник;

b. компромісний керівник;

c. керівник, що пристосовується;

d. керівник, що уникає;

e. керівник, що співпрацює.

III. Окремо виділений бюрократичний тип. Такі керівники намагаються не взаємодіяти з підлеглими без нагальної потреби, почувають себе не комфортно при будь-якому прояві неформальних зв'язків; намагається показати себе, як постійно зайнятий працівник; значно втрачає зацікавленість у роботі, якщо працює із висококваліфікованими спеціалістами.

IV. За стереотипізацією в організаційній поведінці (за теорією В.Казміренко):

a. керівник-творець: здібний до швидкої цілеспрямованої праці; знаходиться у постійному пошуку творчих рішень; здатний відстоювати власні погляди; відкритий, але потребує поваги; володіє високим рівнем відповідальності; доброзичливий та не відмовляє в проханні допомоги;

b. незамінний керівник: є універсальним та самостійним; володіє великим досвідом у своїй сфері діяльності; полубляє віддавати вказівки, впливаючи таким чином на підлеглих; надзвичайно вимогливий (навіть до себе); доброзичливий, але, за потреби, готовий натиснути на робітника; володіє високим рівнем відповідальності; готовий створювати зворотні зв'язки;

c. керівник-себелюбець: схильність до роботи залежить від рівня захопленості тим чи іншим завданням; необхідним чинником є контроль;

доброзичливий, проте схильний до неадекватності оцінок і агресії, якщо ситуація на пряму зачіпає його самолюбство; здатний нав'язувати конкуренцію.

V. На основі емпіричного досвіду (за теорією Ю.Красовського):

а. «опорні» керівники – становлять опору для підприємства. Із попередньої класифікації до таких управлінців можна віднести «творців» та «незамінних»;

б. «ажурні» керівники – ніколи не стануть опорою для підприємства, а лише створюють його фон. Із попередньої класифікації до таких управлінців можна віднести «себелюбець».

VI. Інші типи керівників:

а. «майстер» – організують систему управління навколо творчого підходу, причому ставлення до підлеглих ґрунтується на тому ж;

б. «борець з джунглями» – намагаються досягнути влади та роблять лише те, що є в його інтересах. Для них організація – це джунглі, співробітники – конкуренти, а підлеглі – методи, за допомогою яких можна досягнути поставлені цілі. Таких керівників поділяють на:

1) «лев» – вкладають сили у побудову власної компанії, переможці у всьому;

2) «лисиця» – спритно просовуються по шаблях кар'єри, використовуючи інших;

с. «людина компанії» – ототожнюють себе з установою, у якій працюють. По своїй натурі – не здатні конкурувати, часто губляться, намагаються створити дружлюбну атмосферу і перекласти відповідальність із себе на інших;

д. «гравець» – одержимі задоволенням від перемоги. Відносяться до процесу управління, як до гри. Полюбляють ризикувати, але тільки якщо це обґрунтовано.

Характеризуючи манеру поведінки досконалого керівника, то вона повинна базуватись на таких критеріях:

– стійкість та чіткість у будь-якому аспекті управління;

- проявлення творчого підходу при необхідності вирішення питань;
- відсутність суб'єктивного підходу до управління;
- діловитість;
- опора на думку більшості при розв'язанні питань;
- висока увага до деталей;
- стійкість до формальностей;
- застосування на практиці розумного ризику;
- вміння швидко пристосовуватися до ситуацій, що виникли;
- уважне відношення до працівників.

Також кожен керівник повинен володіти та застосовувати такі ознаки:

1) Історія. Мається на увазі, базування власних знань та вмінь, опираючись на досвід інших підприємців, управлінців, керівників, лідерів. Оцінюючи та використовуючи досвід інших організацій, керівник матиме змогу уникнути безліч помилок та отримати допомогу при вирішенні стандартних проблем.

2) Аналіз. Включає в себе зібрання та детальне вивчення поточної інформації, щоб отримати змогу побачити повну картину на підприємстві для підвищення ефективності його управління.

3) Передбачення. Відображає певні стратегічні та тактичні перспективи установи, а також можливий тип поведінки в ситуаціях, що можуть скластися.

Якщо розглядати управлінця, з позиції Класичної школи управління, то йому притаманні певні види діяльності, відображені на рис. 1.4. [17,с.480].

Управління, при цьому, базується на формальних відносинах, уникненні будь-яких форм спілкування, окрім робочих, а правила, зазвичай, залишаються лише на папері. Такого роду думка, стала базисом для традиційної концепції керівництва.

Окрім традиційної, існує ще декілька концепцій. Однією із них є політико-персональна. Вона передбачає розуміння керівника, як «героя»,

«індивідуальність», «особистість». Ця концепція сприймає вміння управляти, як вроджений талант, якому не можливо навчитися.



Рис. 1.4. Види діяльності, притаманні керівникові (за думкою Класичної школи управління)

Третьою концепцією керівництва є організаційна. Вона передбачає розгляд підприємства, як відкритої системи, а керівник бере до уваги взаємний вплив на компанію як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Управлінська функція, за яку відповідає безпосередньо керівник, виконує об'єднуючу роль для усіх елементів організації, допомагає вирішувати конфлікти між ними, а також діє, як посередник між зовнішнім та внутрішнім середовищем [18,с.415].

Поряд з концепціями керівництва, можна виділити три групи ролей управління (за теорією Г.Мінцберга):

- міжособові ролі (роль головного керівника, лідера і зв'язкової ланки);
- інформаційні ролі (роль одержувача і розповсюджувача інформації, представника, підприємця);
- ролі, пов'язані із прийняттям рішення (роль ліквідатора порушень, розподільовача ресурсів, ведучого переговорів).

Також можна виділити три поєднані ролі керівника (рис. 1.5.) [19,с.335]:

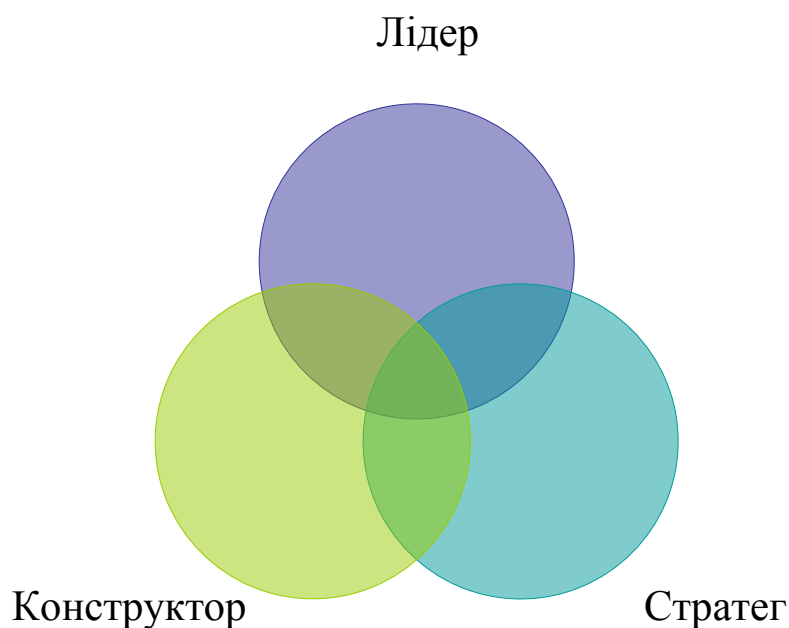


Рис. 1.5. Ролі керівника

- керівник, як конструктор;
- керівник, як лідер;
- керівник, як стратег.

Отже, на сьогоднішній день до процесу управління сучасним підприємством необхідно підходити з позицій не тільки науково обґрунтованих способів та прийомів організації праці, але й з використанням особливих методів управління, які б стимулювали діяльність як самих керівників підприємств, так і всього колективу в цілому. Оскільки вагомою фігурою в

діяльності будь-якого підприємства є керівник, то доречно зазначити, що це особа, яка наділена правом приймати рішення в межах даних йому повноважень, який також повинен володіти умінням дискусії, бути обізнаним у сфері трудових правовідносин, та не лише знати права і обов'язки працівників, але й сприяти їх дотриманню; володіти засобами досягнення мети і методами контролю, уміло використовувати засоби заохочення та стягнення. Адже від рівня освіти керівника, його професійних здібностей, досвіду роботи, уміння управляти громадською думкою трудового колективу в значній мірі залежить успішне керівництво підприємством, установою, організацією, а разом із тим і ефективне виробництво. Ефективне функціонування підприємства – найважливіше завдання керівника сучасного виробництва.

1.3. Система управління та її значення в сучасних умовах функціонування організації.

Універсальної системи управління не існує. Проте цей факт стає стимулом для багатьох вчених, які використовують власні знання і навички для пошуку шляхів покращення вже існуючих систем [11,с.21].

Система управління – це поєднання процесів планування, організації, розпорядження, координації та контролю, спрямованих на цілеспрямований ефективний синтез ресурсів підприємства у єдину систему для досягнення поставленої мети.

Серед таких ресурсів можна виділити (рис. 1.6.):

- Трудові;
- Фінансові;
- Матеріальні;
- Нематеріальні;
- Інформаційні та інші.

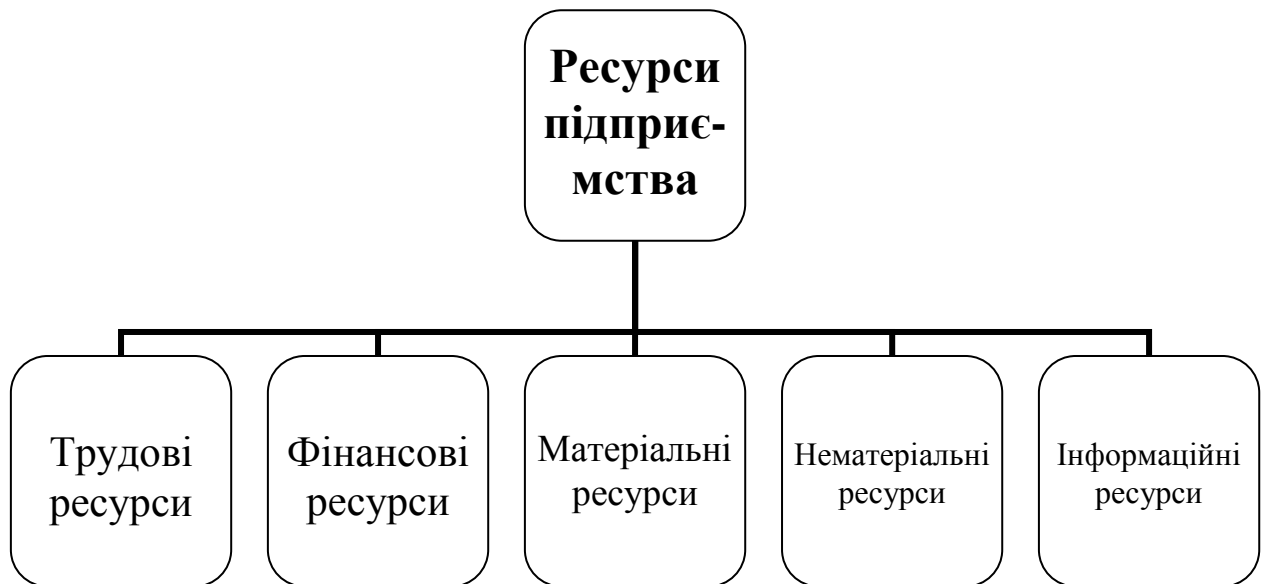


Рис. 1.6. Класифікація ресурсів підприємства

Трудові ресурси підприємства – це сукупність людей, працюючих в організації, які мають різні кваліфікаційно-професійні навички та становлять її обліковий склад [20,с.370]. Термін «трудові ресурси» також часто заміняють таким поняттям, як «персонал» (але зазвичай його використовують на малих установах, де чисельність працюючих людей не перевищує 100 чоловік). З часів першого підприємства, робоча сила була рушійним важелем. І по даний час цей фактор не змінився. Адже, саме від якості та ефективності її використання залежить конкурентоспроможність та прибутковість будь-якої організації.

У загальному, розглядаючи структуру даного ресурсу, можна виділити дві групи (рис. 1.7.):

- Робітники – це працівники організації, які безпосередньо задіяні у робочому процесі (виготовленні продукції, наданні послуг, виконанні робіт) та від яких напряду залежить кількість та якість отриманого результату.

- Службовці – це керівники, фахівці та інші працівники, які опосередковано впливають на основний робочий процес, проте без яких діяльність фірми стає не ефективною. Їх роботу можна чітко побачити, відслідковуючи діяльність адміністративного відділу. До нього входять:

- керівний підрозділ (керівники установи, їх заступники, керівники відділів, тощо);

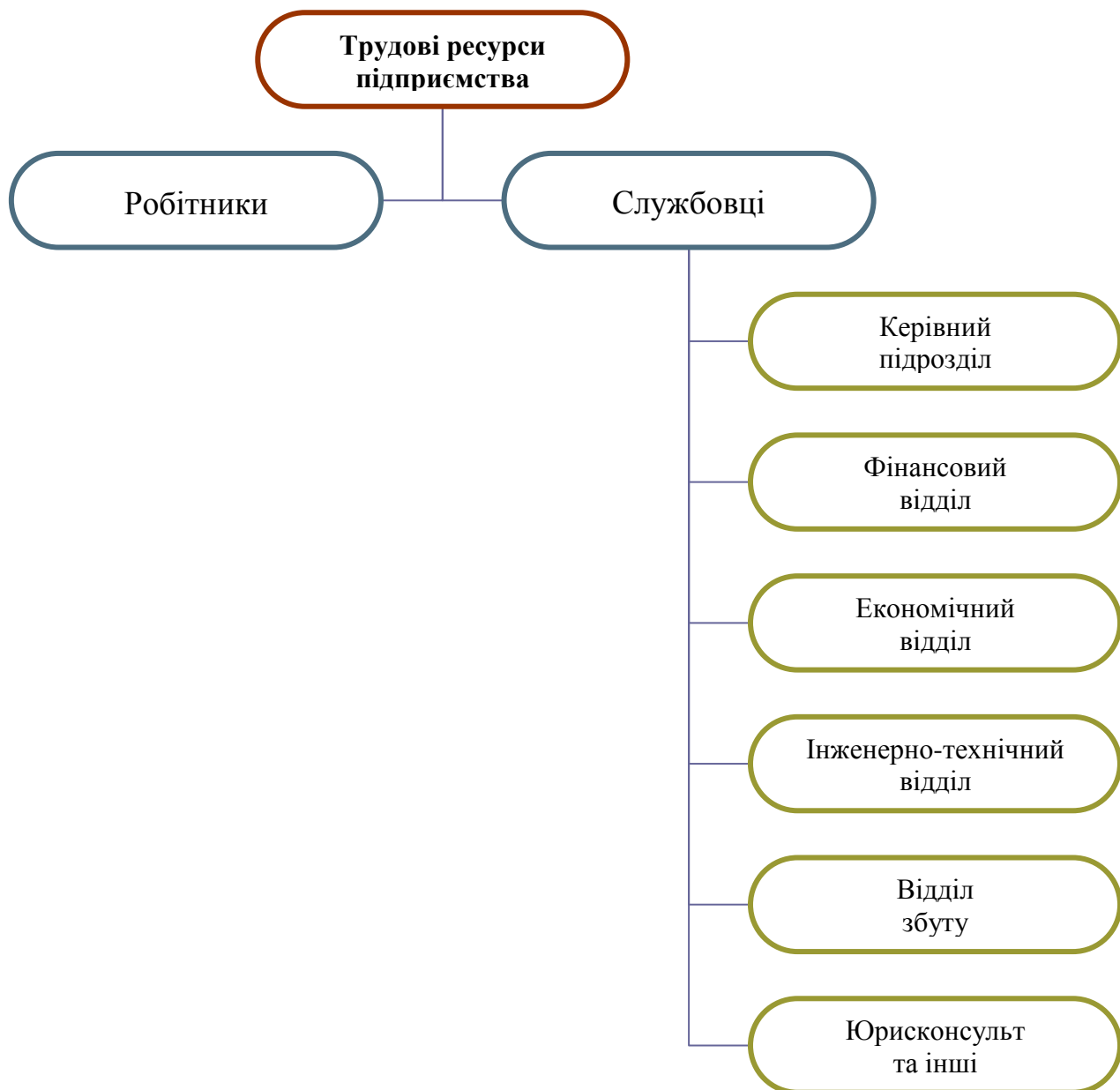


Рис. 1.7. Класифікація трудових ресурсів

- фінансовий відділ (а в менших організаціях – бухгалтерія, на чолі з головним бухгалтером, або один бухгалтер);
- економічний відділ (економісти та інший персонал, зайнятий опрацюванням питань з планово-економічної діяльності підприємства);
- інженерно-технічний відділ (інженери, технологи та інші працівники відповідної кваліфікації, на чолі з головним інженером, що відповідають за прийняття, підготовчі роботи та інші питання щодо устаткування, розроблення і випуск технічних креслень, розробка нормативів ремонтних робіт, та інші функції, які затверджені положенням про інженерно-технічний відділ);

- відділ збуту (менеджери та маркетологи, що працюють збирають та опрацьовують інформацію із зовнішнього середовища, яка допоможе підвищити ефективність діяльності компанії, збільшить обсяги проданої продукції (товарів, робіт, послуг), покращити імідж організації, тощо);

- юрисконсульт (або у масштабних установах – юридична служба, що займається обробкою документації для її відповідності чинному законодавству, уникнення та запобігання ситуацій, щодо недотримання його вимог, та інші функції, що стосуються правових аспектів, включаючи і представлення інтересів компанії у суді) та інші.

Фінансові ресурси підприємства – це кошти, які знаходяться на балансі установи та використовуються при фінансових операціях [26,с.728]. Залежно від джерела фінансування можна виділити власні і залучені кошти (рис. 1.8.).

До власних коштів належать:

- статутний фонд (або, згідно Цивільного Кодексу України, статутний капітал) – це грошові та майнові вкладення учасників (власників) організації, на основі яких розпочинається та здійснюється функціонування діяльності підприємства;

- додатково вкладений капітал – це вартість необоротних активів, додатково вкладених учасниками (фізичними та юридичними особами), а також емісійний дохід (різниця між номінальною та первинною вартістю проданих акцій);

- резервний капітал – це кошти, відраховані підприємством для усунення непередбачуваних випадків (покриття збитків, виплата дивідендів, за умови відсутності необхідної суми на загальному фонді, тощо);

- нерозподілений прибуток – це частина прибутку, що залишається на рахунку фонду після відрахування усіх необхідних витрат. Саме за рахунок цього фонду, підприємство, зазвичай, закупляє необхідні товари (послуги, роботи), а також оновлює устаткування або ж збільшує обсяги випуску продукції;

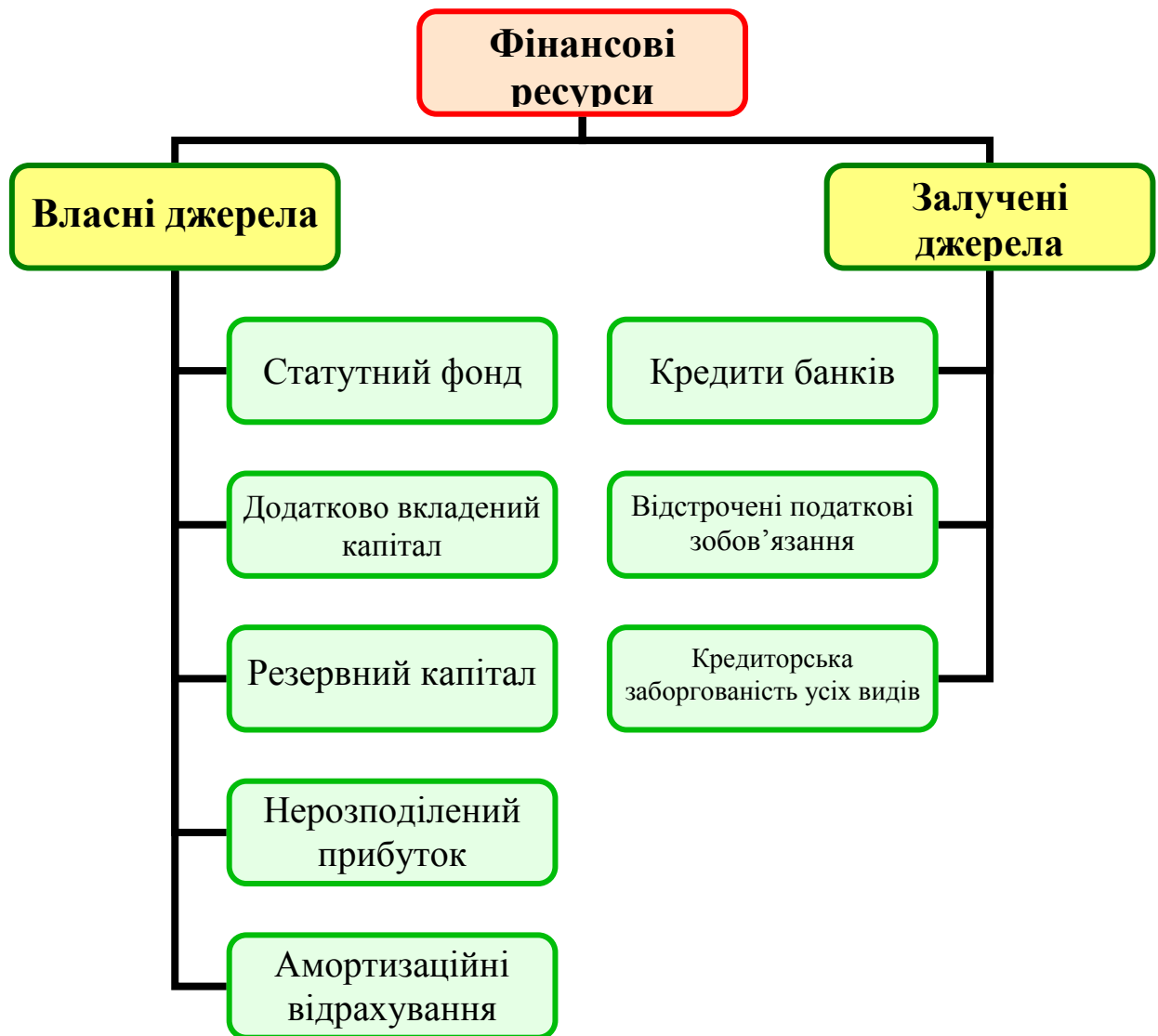


Рис. 1.8. Класифікація фінансових ресурсів

– амортизаційні відрахування – це повернення коштів, витрачених на основні засоби, шляхом нарахування зносу (амортизації). Це проводиться поступово (по частинах) з метою можливості закупівлі нових засобів, після виснаження вже наявних.

До залучених коштів належать:

– кредити банків – це отримання від банківської установи певної суми коштів для власного розпорядження (погашення боргів, модернізації робочого процесу, тощо), за умови їх повернення та сплатення відсотків та інших необхідних зборів;

– відстрочені податкові зобов'язання – це обрахування вартості податку на прибуток, який буде сплачуватися в майбутні періоди;

– кредиторська заборгованість усіх видів – це, оцінена в грошових одиницях, заборгованість фірми перед іншими організаціями чи підприємцями.

Матеріальні ресурси підприємства – це ресурси в натурально-речовій формі, які необхідні для безперебійного господарського функціонування організації. Їх поділяють на (рис. 1.9.):

– основні засоби – це цінності підприємства, термін дії яких перевищує 1 рік, а вартість – більше 500 гривень за одиницю. Вони переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції (товарів, послуг) поступово, за допомогою амортизаційних відрахувань;

– оборотні активи – це частини виробничих фондів організації, які повністю споживаються у виробничому циклі. Термін цих активів не перевищує 1 року, а їх вартість повністю переноситься на вартість виготовленого товару чи наданої послуги.

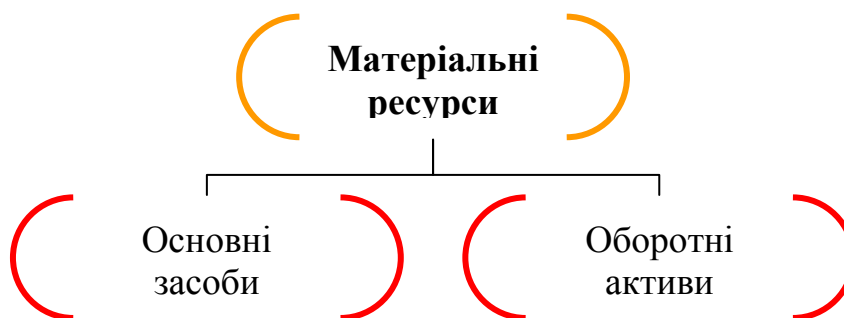


Рис. 1.9. Класифікація матеріальних ресурсів

Нематеріальні ресурси підприємства – це інтелектуальні активи установи або інші аналогічні права, визнані її власністю в порядку, встановленому законодавством. До нематеріальних ресурсів відносять:

– право на інтелектуальну власність – це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності, визначений Цивільним Кодексом України та іншим законом (рис. 1.10.). Це право засвідчується патентом, свідоцтвом або іншим документом, відповідно до законодавства. Його поділяють на:



Рис. 1.10. Інтелектуальна власність

- промислова власність – це право власності на товарні знаки, винаходи та інші об'єкти;
- авторське право – це право власника на певний період розпоряджатися своїми інтелектуальними творами;
 - право на користування землею та іншими природними ресурсами – це визнана власником передача прав на розпорядження об'єктом (землею або природними ресурсами);
 - організаційні витрати на створення підприємства – це витрати на створення підприємства та організації його основної діяльності;

- право на користування іншими нематеріальними ресурсами.

Інформаційні ресурси підприємства – це специфічний вид ресурсів, що базується на знаннях, отриманих в результаті науково-технічної діяльності людей, та поданих у найбільш придатному для використання вигляді [71,с.32]. В даний час, інформація є найвагомим ресурсом у всіх аспектах діяльності установи. Для кожного відділу організаційної структури, достовірна та своєчасна інформація відіграє ледь не першу роль. Наприклад, зміна законодавства – це фактор, що впливає на фірму опосередковано, проте нехтування ним може призвести до негативних наслідків. Або ж, результати спостереження за інтересами споживачів можна використати для створення більш привабливого товару для покупців, цим самим збільшивши обсяг збуту та отриманих прибутків у майбутньому. Проте, недоліком інформаційних ресурсів є те, що вони надзвичайно мінливі і потребують постійного оновлення.

Здійснення управління установою суб'єктом господарювання, як процесу, передбачає побудову системи управління, яка може бути реалізована у декілька етапів:

- розробка для окремої установи моделі управління, мета якої – поєднати інтереси керівництва підприємства і колективу задля досягнення цілей організації;
- створення дієвої організаційної структури управління, яка буде повністю відповідати типу та специфіці діяльності організації, координувати роботу усіх членів персоналу та гарантувати ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем установи;
- введення у дію механізму управління, який включає в себе визначення мети, нагляд за реалізацією завдань, впровадження нормативів виконання роботи й оцінювання результативності, а також побудову системи мотивації персоналу.

Отже, система управління повинна володіти певними якостями: гнучкістю, простотою, підвищувати конкурентоздатність фірми. Зупинимося детальніше

на другому етапі. При формуванні організаційної структури, управлінець обирає за основу один із її можливих типів [7,с.384]:

– лінійна (рис.1.11.) – це структура, що передбачає лінійні зв'язки між безпосередніми керівниками та їх підлеглими. Це означає, що працівник зобов'язаний виконувати завдання, отримані лише від єдиного керівника, а верхня ланка управління не має права віддавати накази звичайним робітникам (персоналу нижчої ланки), оминаючи, наприклад, керівника відділу, цеху, тощо (менеджерів середньої ланки). Даний тип організаційної структури варто застосовувати у малих установах. Переваги: прозорість та простота зв'язків між

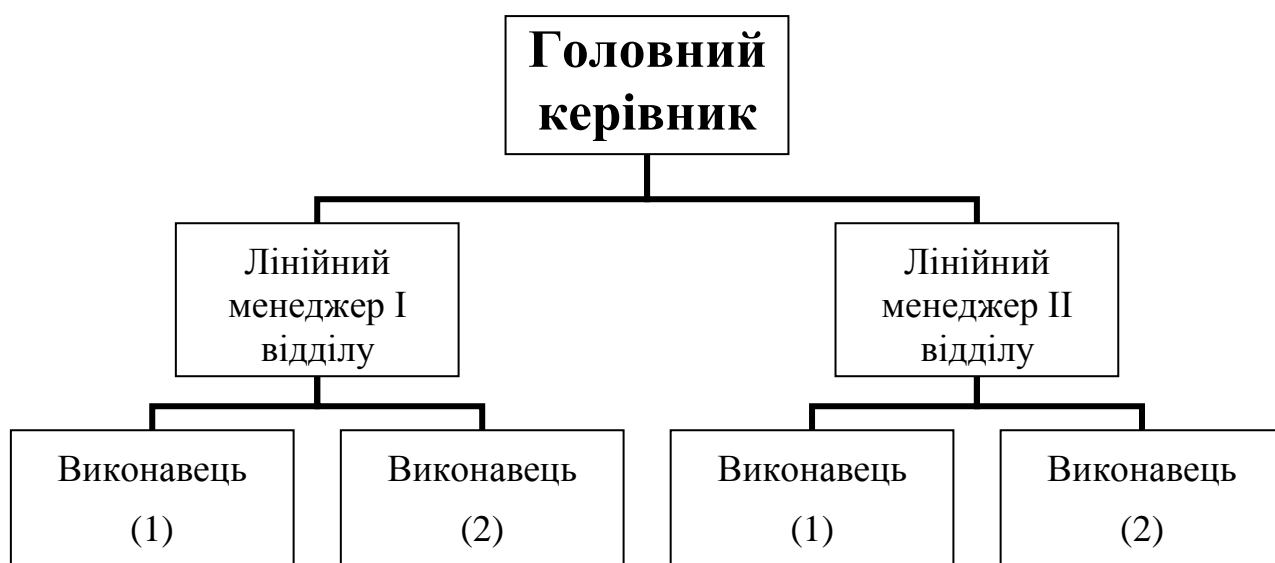


Рис. 1.11. Лінійний тип організаційної структури

відділами; єдиноначальність; чіткий розподіл обов'язків та відповідальності за власні дії чи розпорядження. Недоліки: керівник зобов'язаний володіти всебічними знаннями та вміннями застосування функцій управління на практиці; великий потік документацій та інформації, що супроводжується надмірною завантаженістю керівних ланок;

– функціональна (рис.1.12.) – це структура, що передбачає побудову на основі функцій працівників. Тобто поділ персоналу на керівників та підлеглих відбувається з врахуванням обов'язків та завдань, що вони виконують. При даному типі організаційної структури втрачається така властивість, як єдиноначальність. Вказівки можуть надходити від різних

керівників, в залежності від їх специфіки. Функціональний тип найчастіше використовують в умовах, коли необхідно швидко збільшити обсяг та ускладнити процес виробництва, наприклад, додавши ще один вид робіт. Переваги: високий рівень знань та вмій працівників (в тому числі і керівників) у власній робочій сфері; централізація контролю, коли річ стосується стратегічних запитань; удосконалення функціональних навичок, завдяки одноманітності завдань. Недоліки: спрямована на «короткозорість», що,

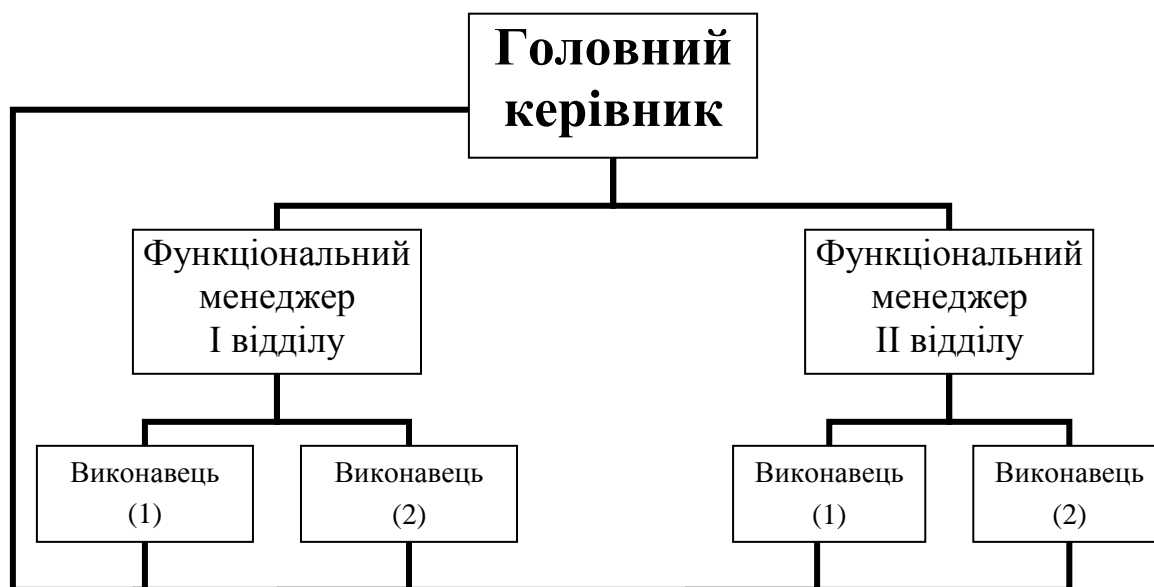


Рис. 1.12. Функціональний тип організаційної структури

зазвичай, не дозволяє вчасно пристосуватися до змін; відсутність єдиноначальності, єдності між різними функціональними підрозділами; зниження відповідальності через подвійне керівництво; розподіл прибутку – це прерогатива та зобов’язання керуючої ланки;

– лінійно-функціональна (комбінована) (рис.1.13.) – це структура, що передбачає побудову лінійної організації, з урахуванням її функціональної специфіки. При цьому функціональна роль керівника зростає із підвищенням рівня його управління. Також даний тип структури передбачає поділ обов’язків: лінійні менеджери забезпечують виконання функції розпорядження та контролю, а функціональні менеджери – інформують, планують, організують

процеси, що відбуваються у діяльності установи. Переваги: усунення недоліків лінійного та функціонального типів організаційної структури; керівник не

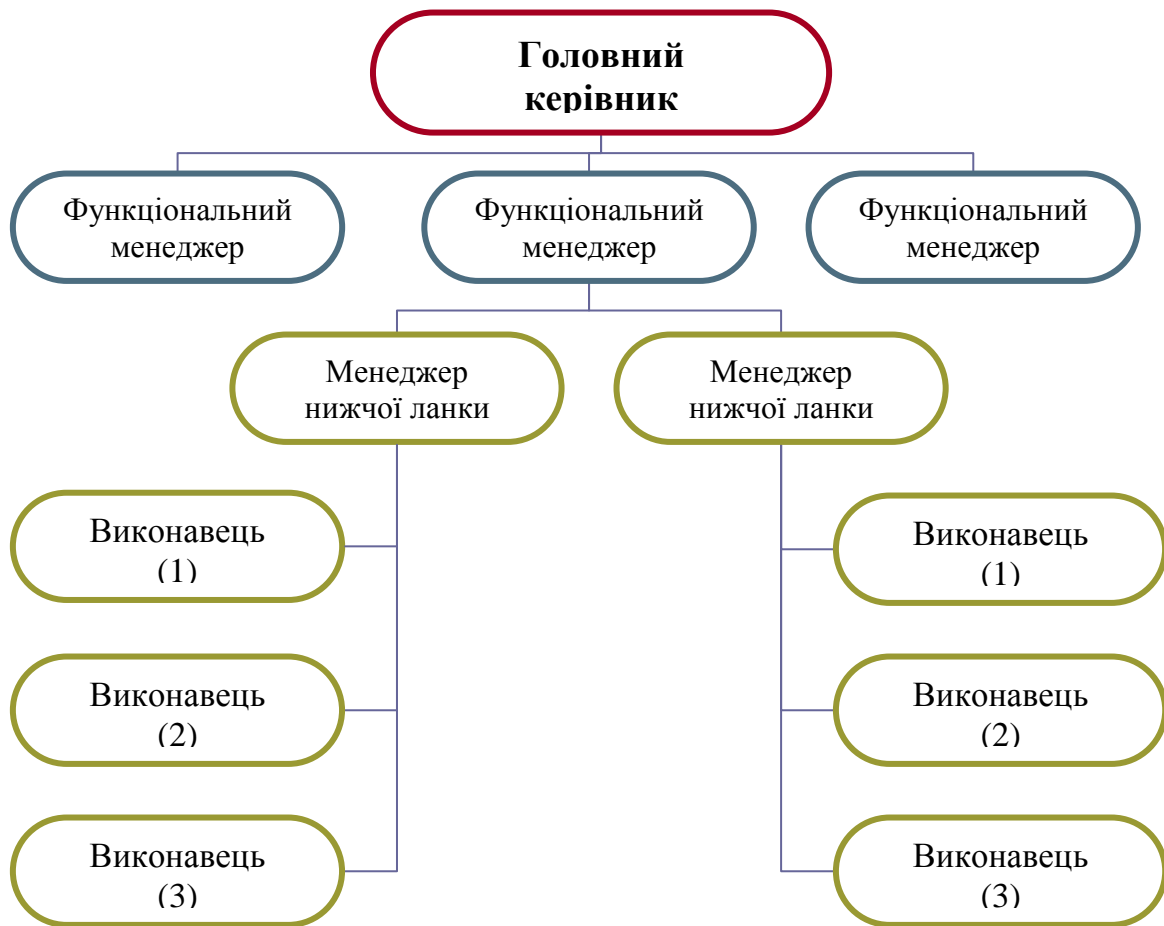


Рис. 1.13. Лінійно-функціональний тип організаційної структури

зобов'язаний детально заглиблюватися у деталі та проблеми виробничого процесу. Недоліки: централізація, зазвичай, є надмірною; введення технологічних новинок без втручання головного керівництва; взаємозв'язок між відділами одного рівня є досить високими;

– дивізіональна (продуктова) (рис.1.14.) – це структура, що передбачає групування окремих структурних підрозділів, базуючись на виготовленій продукції, місці розташування або ж орієнтації на споживача. Використовується на масштабних фірмах, які виробляють товар (надають послуги) з широким асортиментом. Іноді відокремленим відділам присвоюють статус дочірніх компаній. Переваги: децентралізація влади, швидке реагування

підрозділу на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, досконала система звітування керівництва нижчих ланок перед вищими за отримані доходи або ж понесені збитки; вище керівництво займається загальними питаннями. Недоліки: надмірні витрати на утримання великої кількості персоналу; необхідність контролювати встановлений рівень децентралізації; можлива конкуренція між окремими відділами за фінансову та ресурсну підтримку;



Рис. 1.14. Функціональний тип організаційної структури

– матрична (рис.1.15.) – це структура, що передбачає використання не лише лінійних та функціональних зв'язків, але формування тимчасових функціональних підрозділів для виконання певних завдань (наприклад, розробку нового продукту для відділу виробництва). Даний тип організаційної структури, зазвичай, обирають компанії, у яких спостерігаються нетривалі життєві цикли продукції і повинні володіти високим рівнем гнучкості

пристосування до умов, що виникли. Тобто, вища ланка управління призначає одного із лінійних менеджерів керівником проекту і тимчасово надає йому у підпорядкування спеціально відібраних кваліфікованих працівників і виробничі ресурси. При цьому вищий орган потребує своєчасного звітування та, опісля

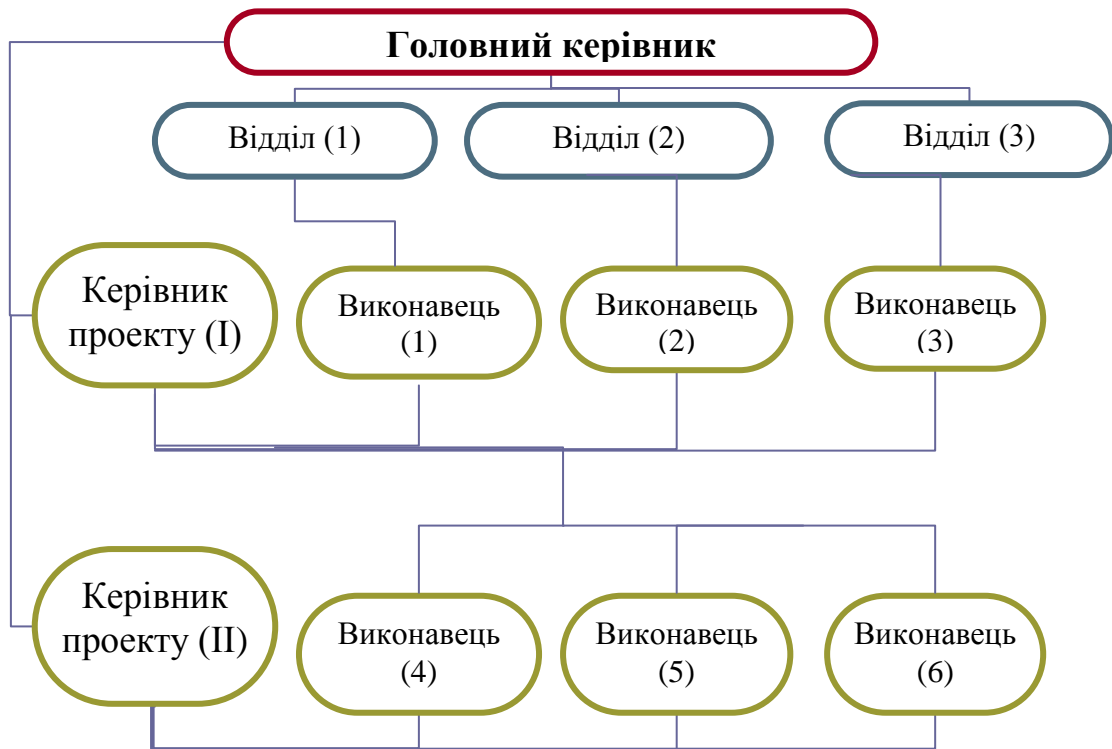


Рис. 1.15. Функціональний тип організаційної структури

завершення проекту, повернути персонал та ресурси на їх відділи. Переваги: урізноманітнення стратегічних планів підприємства та приділення достатньої уваги кожному із її напрямів; високий рівень зв'язків керуючого та керованого апаратів; значна активність керівників; підвищення рівня відповідальності, завдяки детальному розподілу функцій та повноважень; достатня гнучкість організації та вміння швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Недоліки: складності у комунікаційних процесах; необхідність посиленого контролю за декількома гілками влади водночас;

– множинна – це структура, що передбачає оптимальне поєднання різних типів організаційних структур з урахуванням їх переваг та недоліків.

Висновок до розділу 1

Управління – це цілеспрямований вплив керівника на підлеглого, результатом якого є досягнення цілей та мети організації.

Вагомим етапом при здійсненні управління є процес контролю. Існує декілька видів контролю: технічний; контроль трудової дисципліни; поточний; періодичний; разовий;

Керівник – це працівник установи, який організовує, координує та контролює процеси діяльності підприємства, використовуючи управлінські здібності, а також несе відповідальність за прийняті рішення.

Система управління – це застосування процесів управління (планування, організації, розпорядження, координації та контролю) для поєднання ресурсів підприємства, з метою досягнення спільних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОСПЕЦГОСП»

2.1. Оцінка господарської діяльності ПП «Агроспецгосп».

Об'єктом дослідження даної роботи обрано сільськогосподарське приватне підприємство «Агроспецгосп».

ПП «Агроспецгосп» за формою власності є приватним підприємством, заснованим на власності фізичної особи – У.М.Горбатюк. М.Я.Горбатюк являється його директором. Організація діє згідно з положеннями Статуту, а також діючого законодавства України. Підприємство є юридичною особою; воно володіє, користується та розпоряджається майном, що йому належить, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки, круглу печатку, штампи, бланки з найменуванням підприємства.

Головною метою установи є задоволення суспільних потреб у продукції та подальшої її реалізації з метою одержання підприємством прибутку.

Дане господарство не має права на здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Фірма має вигідне адміністративно географічне положення, відповідно шляхів сполучення та місць збуту продукції. Відстань від сільськогосподарського підприємства до районного центру становить 15 км, де в основному знаходяться пункти здачі продукції.

Згідно Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, ПП «Агроспецгосп» має право здійснювати таку діяльність:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;

- вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- післяурожайна діяльність;
- виробництво м'ясних продуктів;
- перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;
- виробництво фруктових і овочевих соків;
- інші види перероблення та консервування фруктів і овочів (основний);
- виробництво порожнистого скла;
- оброблення металів та нанесення покриття на метали;
- механічне оброблення металевих виробів;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- розподілення електроенергії.

Проте основними видами діяльності підприємства є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Від моменту реєстрації, дане господарство збільшувало розмір земельних угідь не лише у селі Плотича, але й в найближчих селах, а саме: Чистилів, Великий Глибочок, Біла.

На даний час підприємство має у своєму володінні 1245 га, 100 % з яких займає рілля.

На початку року, перед використанням даного земельного фонду, розробляється новий графік, який буде враховувати особливості рослинних культур, а також сівозмін. Це дозволяє значно покращити кінцеві результати діяльності господарства, шляхом підвищення ефективності виконаних робіт та збільшення обсягу вирощеної продукції, що в майбутньому призведе до збільшення прибутків.

Станом на 1.01.2018р. у власності ПП «Агроспецгосп» знаходяться такі основні засоби, як:

- комплекс нежитлових будівель та споруд насінневої станції (табл. 2.1.);
- інші основні виробничі запаси (табл. 2.2).

Таблиця 2.1.

Основні засоби ПП «Агроспецгосп» станом на 1.01.2018р.: комплекс нежитлових будівель та споруд насінневої станції

№ п/п	Назва основного засобу	Площа, м. кв.	Питома вага, %
1	Адмінбудинок	356,6	7,31
2	Столова	126,8	2,59
3	Прохідна	10,6	0,22
4	Автомобільна вага	69,8	1,43
5	Склад №1	540,3	11,05
6	Навіс	21,6	0,44
7	Склад активного вентилявання	456,9	9,35
8	Виробничий корпус	1076,8	22,03
9	Склад готової продукції	1484,5	30,37
10	Склад №2	545,7	11,16
11	Трансформаторна підстанція	44,2	0,90
12	Господарське приміщення	8,4	0,17
13	вбиральня		
14	Будівля заправки	28,6	0,59
15	Насосна станція	49,9	1,02
16	Пожежний резервуар	67,2	1,37
17	Загалом	4887,9	100

Базуючись на даних таблиці 2.1. можна підмітити, що на території приватного підприємства «Агроспецгосп» найбільшу площу займає склад готової продукції (30,37%), який є нагальною необхідністю, враховуючи широкий асортимент продукції установи, і виробничий корпус (22,03%), у якому розміщується персонал виробничого відділу. Вагому частку у комплексі нежитлових будівель займають також інші склади організації та адмінбудинок, що у сукупності становлять 38,87% від загальної площі.

Інші основні виробничі запаси ПП «Агроспецгосп» станом на 1.01.2018р.

№ п\п	Назва виробничого запасу	Залишкова вартість на 1.01.2018р., тис. грн.	Питома вага, %
1	Транспортні засоби	450	65,4
2	Устаткування	150	22,8
3	Інструменти, приладдя та інвентар	15	5,1
4	Інші основні засоби	18	6,7
5	Разом	633	100,0

Транспортні засоби є одним із найважливіших аспектів діяльності організації, так як саме від них залежить якість та швидкість здійснення виробничих процесів на підприємстві. За справність та належне використання транспортних засобів відповідає інженерно-технічна служба.

Розглянемо основний товарний асортимент приватного підприємства «Агроспецгосп»:

- зернові культури;
- бобові культури;
- олійні культури.

Із зернових культур в даному господарстві вирощують:

- кукурудзу (3 клас);
- ячмінь;
- пшениця (3, 4, 5 і 6 класи).

Щодо бобових культур, дане підприємство вирощує:

- горох;
- квасоля;
- біб звичайний.

Щодо олійних культур, ПП «Агроспецгосп» вирощує на продаж соняшники.

За результатами агрохімічного обстеження ґрунтів, що проводилося в Тернопільському районі можна оцінити забезпеченість рослин рухомими

формами елементів живлення. Станом на 01.01.2018 року агрохімічна характеристика ґрунтів ПП «Агроспецгосп» має наступний вигляд (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Середня характеристика ґрунтів ПП «Агроспецгосп» станом на 1 січня 2018 року

№ п/п	Назва ґрунтів	Вміст гумусу,	Вміст поживних елементів мг/кг ґрунту		
			азот	фосфор	калій
1.	Чорноземи вилутувані глибокі мало,- та середньогумусні	4.03	21.2	93	134
2.	Чорноземи типові глибокі малогумусні	4.08	22.4	94	138

Аналізуючи дані таблиці 2.3. можна зробити висновок, що забезпеченість ґрунтів ПП «Агроспецгосп» азотом, фосфором та калієм вищий у чорноземах типових глибоких малогумусних, що у відсотковому співвідношенні має такий вигляд:

– Співвідношення азоту: $\frac{22.4}{21.3} * 100 = 105.2\%$ – у другому виді ґрунтів на 5,2% більше азоту, ніж у першому.

– Співвідношення фосфору: $\frac{94}{93} * 100 = 101.1\%$ – у другому виді ґрунтів на 1,1% більше фосфору, ніж у першому.

– Співвідношення калію: $\frac{138}{134} * 100 = 103.0\%$ – у другому виді ґрунтів на 3,0% більше калію, ніж у першому.

Таблиця 2.4.

Фактична насиченість сівозмінної мінеральними і органічними добривами

Показники	Роки			
	2014	2015	2016	2017
Внесення органічних добрив, т/га	3,2	2,1	1,4	1,4
Внесення мінеральних добрив, кг/га	27,5	33,5	33,0	33,2

Фактична насиченість сівозмінної площі мінеральними і органічними добривами зображується у вигляді таблиці 2.4. Згідно із даними таблиці, порівнюючи минулі роки ми отримуємо таку статистику використання органічних добрив:

– 2015р., порівняно з 2014р.: $\frac{2.1}{3.2} * 100 = 65.6\%$ – за 2015р. органічних добрив використали на 34,4% менше, ніж за 2014р.

– 2016р., порівняно з 2015р.: $\frac{1.4}{2.1} * 100 = 66.7\%$ – за 2016р. органічних добрив використали на 33,6% менше, ніж за 2015р.

– 2017р., порівняно з 2016р.: $\frac{1.4}{1.4} - 100 = 100\%$ – за 2017р. органічних добрив використали стільки ж, скільки й за 2016р.

Якщо ж порівняти 2017р. із 2014р., то побачимо, що кількість використаних органічних добрив скоротилася більше ніж в 2 рази, а саме:

– $\frac{1.4}{3.2} * 100 = 43.8\%$ – за 2017р. органічних добрив використали на 56,2% менше, ніж за 2014р.

Згідно із таблицею 2.4., порівнюючи використання мінеральних добрив за минулі роки ми отримуємо таку статистику:

– 2015р., порівняно з 2014р.: $\frac{33.5}{27.5} * 100 = 121.8\%$ – за 2015р. органічних добрив використали на 21,8% більше, ніж за 2014р.

– 2016р., порівняно з 2015р.: $\frac{33.0}{33.5} * 100 = 98.5\%$ – за 2016р. органічних добрив використали на 1,5% менше, ніж за 2015р.

– 2017р., порівняно з 2016р.: $\frac{33.2}{33.0} - 100 = 100.6\%$ – за 2017р. органічних добрив використали на 0,6% більше, ніж за 2016р.

Порівнюючи 2017р. із 2014р., можна показати, що кількість використаних мінеральних добрив виросла приблизно на 1/5, а саме:

– $\frac{33.2}{27.5} * 100 = 120.7\%$ – за 2017р. органічних добрив використали на 20,7% більше, ніж за 2014р.

Отже, аналізуючи отримані дані, можна зазначити, що за останні роки агрономічна служба ПП «Агроспецгосп» змогла виробити оптимальне співвідношення між отриманою користю та завданою шкодою екології від внесення добрив.

Для визначення доцільності цінової політики обраного підприємства в умовах ринку, необхідно порівняти рівень цін на ту чи іншу продукцію в загальному по Тернопільській області (табл. 2.5., 2.6. і 2.7.).

Таблиця 2.5.

Цінова політика на продукцію ПП «Агроспецгосп» та в загальному по Тернопільській області: асортимент зернових культур

Ціни з ПДВ станом на 01.01.2018, грн./т	Кукурудза 3 клас	Ячмінь	Пшениця	
			3 клас	4, 5, 6 класи
В Тернопільській області	4950,00	4740,00	4954,00	4800,00
В ПП «Агроспецгосп»	5073,75	4667,97	4928,73	4812,48

В більшості, ПП «Агроспецгосп» отримує прибутки саме від реалізації зернової продукції. Методом досліджень, керівництво фірми встановило, що на вирощування і обробіток таких видів рослинництва, як пшениця, ячмінь та кукурудза, установа затрачає значно більше часу і ресурсів, аніж на вирощування іншої продукції. Проте масштабне виготовлення даного товару, дозволяє знизити його собівартість, а отже здобути конкурентну перевагу на ринках збуту.

Таблиця 2.6.

**Цінова політика на продукцію ПП «Агроспецгосп» та в загальному по
Тернопільській області: асортимент бобових та олійних культур**

Ціни з ПДВ станом на 01.01.2018, грн./т	Горох	Квасоля	Біб звичайний	Соняшник
В Тернопільській області	5775,00	10280,00	9600,00	10576,00
В ПП «Агроспецгосп»	5674,51	10226,54	9538,56	10495,62

Така цінова політика є ефективною, так як ціни, хоча й не радикально, але все ж відрізняються від середніх цін по Тернопільській області. Вони є доступнішими для покупців, а тому пошук потенційних споживачів частково полегшується.

Таблиця 2.7.

**Різниця в цінах на продукцію ПП «Агроспецгосп» та в загальному по
Тернопільській області, у %**

№ п\п	Назва продукції	Різниця цін у %
1	Кукурудза (3 кл)	2,50
2	Ячмінь	-1,52
3	Пшениця (3 кл)	-0,51
4	Пшениця (4, 5, 6 кл)	0,26
5	Горох	-1,74
6	Квасоля	-0,52
7	Біб звичайний	-0,64
8	Соняшник	-0,76
В середньому		-0,37

На основі вищезазначених таблиць можна стверджувати, що в основному ціни відрізняються на:

- зернові культури – +0,18%;
- бобові культури – -0,97%;
- олійні культури – -0,76%;
- в середньому на усю продукцію – -0,37%.

2.2. Управління конкурентоспроможністю організації.

Проблематика удосконалення рівня конкурентоспроможності приватних підприємств, за умов розвитку вітчизняної економіки, пов'язана, перш за все, із створенням системи управління конкурентоспроможністю. Здобуття та підтримання конкурентних переваг – це основний аспект для забезпечення успіху у конкурентній боротьбі. Ключовим чинником для розвитку підприємства стає посилення рівня конкуренції на окремих вітчизняних та зарубіжних ринках, що напряму залежить від вдало підібраних та доцільно використаних інноваційних маркетингових заходів [34,с.102].

Утворення конкурентних відносин є базою для формування сучасного, цивілізованого ринку, який включає в себе сфери виробництва та товарообміну. Завдяки активному інтересу до проблем підвищення рівня конкурентоспроможності установ, зумовленого розвитком ринкових відносин, з'явилося безліч ідей та нововведень, спрямованих на розв'язання цієї проблематики. Розглядаючи концептуальний підхід до сформованої системи управління конкурентними перевагами, можна виділяти ряд відмінностей, який полягає не лише у теоретичному та практичному базуванні, але й стосується понятійного апарату. Незважаючи на багаторічні спроби економістів захопити у процесі досліджень весь обсяг проблематики конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, у цій сфері залишилось безліч нерозв'язаних аспектів та невирішених питань.

Більшість із вітчизняних та закордонних дослідників використовують універсальний підхід до обґрунтування та дослідження ролі конкурентних переваг підприємства для його просування на ринку за умов постійного зростання рівня конкурентоспроможності інших організацій. Недостатній рівень отриманих знань тягне за собою необхідність постійного вивчення та пошуку шляхів удосконалення процесу конкурентоспроможності підприємства, розглядаючи його як контрольний важіль при конкурентній боротьбі та метод підвищення конкурентних переваг [36,с.368].

Як і будь-яка система, управління конкурентоспроможністю підприємства складається із низки взаємопов'язаних елементів (рис. 2.1).

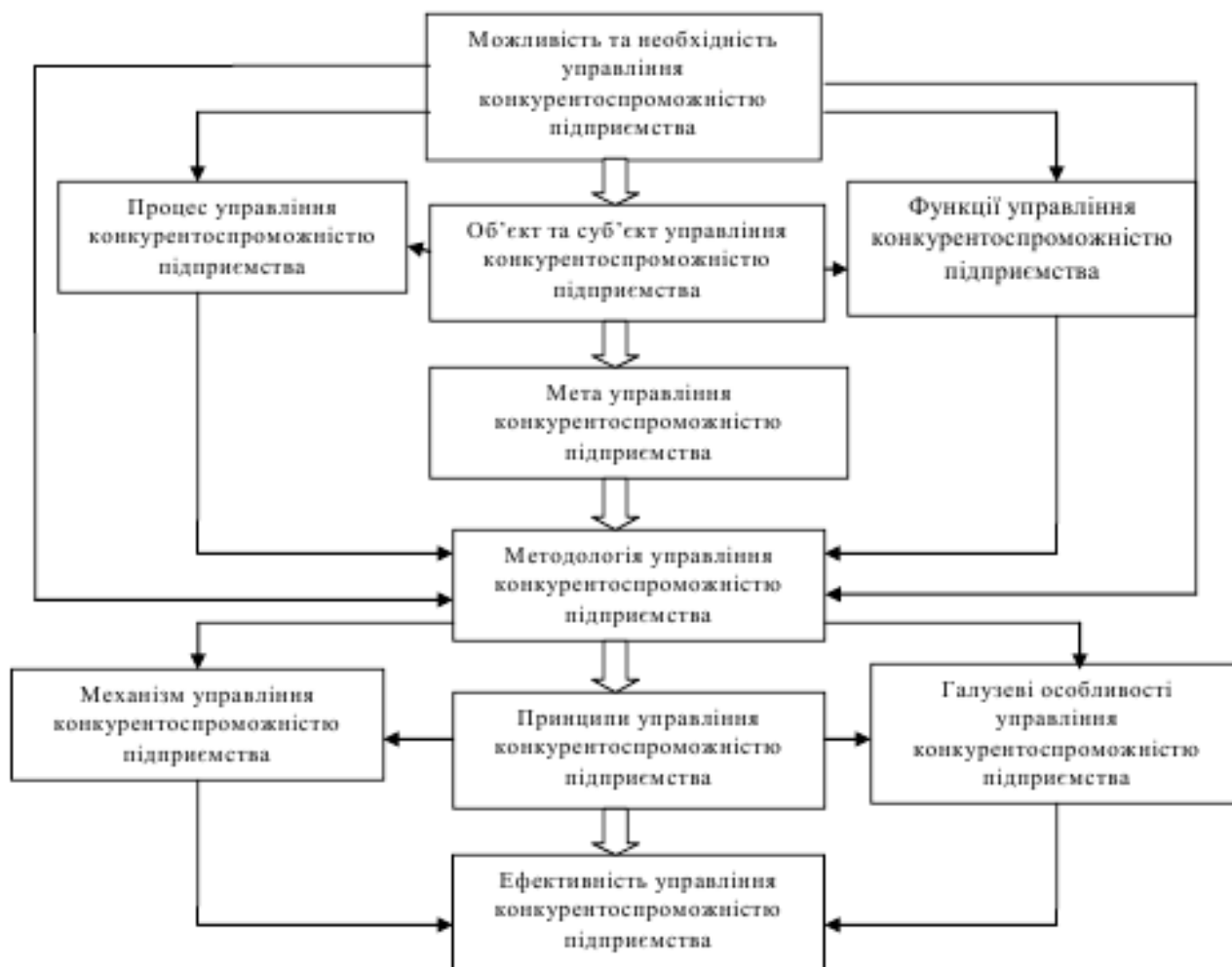


Рис. 2.1 Взаємозв'язок елементів управління конкурентоспроможністю підприємством

Варто відзначити, що управління конкурентоспроможністю установи повинне спрямовуватися на такі аспекти, як:

- мінімізація та усунення впливу негативних чинників на рівень конкурентоспроможності організації, створюючи методику захисту від них;
- застосування позитивних чинників впливу зовнішніх факторів на підприємство для застосування його конкурентних переваг у процесі діяльності;

– забезпечення гнучкості оптимального поєднання позитивних та негативних факторів конкуренції, в залежності від умов, створених на обраному ринку.

Серед суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити:

– власник – бере безпосередню участь у формуванні стратегічних і тактичних цілей установи;

– вищий управлінський персонал – директор, його заступники та керівники основних підрозділів, що утворюють систему цінностей підприємства;

– лінійні керівники підрозділів – відповідальні за реалізацію програми по підвищенню рівня конкурентоспроможності фірми;

– менеджери-економісти консалтингових підприємств – це особи, залучені на платній основі з метою підвищення конкурентоспроможності установи;

– державні та відомчі структури та органи – їх повноваження базуються на нормативно-правових актах та інших документах, встановлених законодавством.

Основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства складають такі аспекти, як теорія ринку, теорія конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, базові принципи та прикладні інструменти, що беруть початок з процесного, системного і ситуаційного управлінських підходів [43,с.118].

Згідно процесного підходу, реалізація методів покращення управління конкурентоспроможністю підприємства напряму залежить від виконання різного роду функцій:

– функція «цілевстановлення» – визначення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства та направленість на його досягнення;

– функція «планування» – розроблення планів (стратегічних і тактичних), графіків та різного роду заходів, які в процесі реалізації зможуть вивести конкурентоспроможність підприємства на новий рівень;

– функція «організація» – проявляється у реалізації затверджених планів та заходів, відповідному розподілі усіх видів ресурсів фірми та забезпеченні координованості дій, спрямованих на досягнення очікуваних результатів;

– функція «мотивації» – спрямування мотиваційних факторів на суб'єкти управління конкурентоспроможності підприємства з метою підвищення ефективності їх діяльності;

– функція «контролю» – передбачає формування системи нагляду і перевірок, направлених на втілення розроблених заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства з можливістю втручання за необхідності.

Система управління конкурентоспроможності підприємства володіє такими принципами:

– принцип єдності теорії та практики (передбачає, що використання теоретичних засад для прийняття управлінських рішень, повинне базуватися на логіці і розв'язувати хоча б одне практичне завдання);

– принцип системності управління (передбачає врахування усіх елементів управління конкурентоспроможністю та взаємозв'язків між ними, як єдиної цілеспрямованої системи, що злагоджено діє для забезпечення спільної мети);

– принцип наукової обґрунтованості управління (передбачає використання економічних законів та закономірностей розвитку, наукових підходів і методів моделювання для створення дієвої системи конкурентоспроможністю підприємства);

– принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю (передбачає поділ об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства

за певними ознаками (ступенем ризику, актуальністю тощо) для визначення першочергових проблем і методів їх розв'язання);

- принцип багатоваріантності (передбачає визначення декількох альтернативних варіантів розвитку подій з метою підвищення рівня гнучкості конкурентних переваг підприємства в залежності від ситуації, що виникне);

- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів (передбачає детальне вивчення усіх можливих альтернатив та, опираючись на можливості організації і конкурентних умов, що склалися на ринку, обрання єдиного варіанту, який і приведе підприємство до бажаного результату);

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства (передбачає проведення аналізу сильних та слабких сторін організації для визначення і підвищення рівня її конкурентоспроможності);

- принцип ринкової орієнтації (передбачає, що спрямованість розроблених планів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства та втілення їх у процесі функціонування, повинна базуватись на потребах та розвитку ринкових відносин);

- принцип цільової спрямованості (передбачає відповідність заходів щодо підвищення системи конкурентоспроможності організації цілям її конкурентної стратегії);

- принцип комплексності (передбачає поєднання усіх методів та засобів для удосконалення системи управління в один потік, який матиме відображення в усіх функціональних аспектах підприємства);

- принцип гнучкості (передбачає можливість пристосування та маневрування на ринку, за умов його мінливості, зберігаючи при цьому високий рівень конкурентних переваг);

- принцип етапності (передбачає, що процес створення та реалізації конкурентної стратегії повинен бути регламентований процедурно та розподілений у часі).

Система управління конкурентоспроможністю масштабного підприємства являє собою багатофункціональну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що утворюють цілісність та піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників [38,с.112]. Всього існує 8 блоків, кожен з яких виділяє власний принцип та інші компоненти, спрямовані на підвищення рівня управління конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії організації, в межах якого здійснюється вибір:

- стратегія здобуття установою переваг на ринку конкуренції;
- стратегія забезпечення конкурентоспроможності організації;
- стратегія поведінки підприємства в конкурентних умовах.

Блок 2. Досягнення енергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, який виникає в результаті:

- повної перебудови структури організації (як організаційної, так і господарської);
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;
- використання організаційного типу менеджменту у внутрішньому середовищі фірми;
- комплексний підхід до реорганізації внутрішньої структури управління;
- підвищення рівня засобів та форм маркетингових досліджень;

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі:

- застосування більш об'єктивного підходу до оцінювання продуктивності праці;
- розробка нових методів мотивації праці, визнання трудових заслуг та заохочення проявлення ініціативи з боку працівників;
- удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;

- формування та покращення системи перепідготовки кадрів, яка буде відповідати вимогам стратегічного менеджменту;

- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, який передбачає:

- технічна та технологічна модернізація процесів виробництва;

- формування стратегії, спрямованої на забезпечення експортної орієнтації підприємства у процесі зовнішньоекономічної діяльності;

- розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із провідними компаніями щодо виготовлення високоякісної продукції;

- забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних або створення абсолютно нових видів техніки та устаткування;

- проведення перевірки процесів виробництва на відповідність вимогам міжнародних стандартів якості;

- розробку системи інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, який передбачає:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;

- створення різного роду планів виробництва (перспективних, річних, оперативних) та відображення зв'язку між ними;

- розробка стратегічних програм відновлення та удосконалення номенклатури обладнання, базуючись на прибутковості підприємства;

- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;

- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;

- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;

Блок 6. Реорганізація системи внутрішньо фірмового обліку й аналізу на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;
- удосконалення схеми облікових процесів у відповідності до вимог інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;
- освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;
- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
- здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарату підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту, компонентами якого є:

- інформаційне забезпечення управління установи, яке відіграє вагомую роль для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- управління оборотними активами установи, формування портфеля інвестицій;
- покращення процесу оцінювання та аналізу фінансового стану підприємства;
- удосконалення системи фінансового планування і контролю за рухом потоків фінансових ресурсів;

- розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньо фірмового управління, для формування якого необхідні:

- розробка прозорої інтегрованої системи управління, з метою вирішення питань менеджменту, проектування і виробництва;
- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;
- упровадження передових інформаційних технологій, засобів зв'язку та комп'ютерних програм, які зможуть стежити за якістю продукції;
- розробка автоматизованої системи «Управління вартістю»;
- розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;
- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;
- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньо фірмового управління.

Саме дотримання усіх правил побудови та формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить забезпечити підвищення його конкурентних можливостей на ринку [50,с.23]. Проте варто відзначити, що проблематика конкурентоспроможності окремого підприємства також залежить і від рівня конкурентоспроможності держави.

2.3. Аналіз системи управління приватного підприємства «Агроспецгосп».

Будь яка організація складається з декількох підрозділів виробничої структури та адміністративного апарату.

Усі обов'язки та функції організаційних відділів в установі чітко прописані в положеннях про них, а також в посадових інструкціях для кожного працівника окремо. Щодо керівних посад, то основним документом для них є ще й Статут фірми.

Приватне підприємство власноруч створює та затверджує кількість працівників та штатний розпис, на відміну від державної установи, чий штатний розпис повинен затверджуватися вищим рівнем розпорядника коштів.

Персонал приватного підприємства «Агроспецгосп» налічує 104 працівники, упорядковані за певною організаційної структури (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Організаційна структура ПП «Агроспецгосп»

Опрацювавши структуру управління ПП «Агроспецгосп», окрім власника, можна виділити такі відділи.

- керівний підрозділ в особі генерального директора;
- агрономічна служба;
- відділ постачання;
- відділ збуту;
- бухгалтерія;

- виробничий відділ;
- юридичний відділ;
- інспектор з кадрів;
- інженерно-технічна служба.

За кожним працівником підприємства закріплені певні обов'язки. Зупинимося на них детальніше.

Генеральний директор ПП «Агроспецгосп» зобов'язаний виконувати значний обсяг завдань.

Керівник установи має право:

- діяти від імені ПП «Агроспецгосп», базуючись на статуті організації;
- координувати діяльність ПП «Агроспецгосп», базуючись на спільності та колективності у вирішенні усіх завдань;
- здійснювати перевірку діяльності відділів в межах повноважень;
- стимулювати працівників ПП «Агроспецгосп» за досягнення у роботі та накладати на них стягнення, у відповідності до законодавства;
- розробити стратегію для ПП «Агроспецгосп», враховуючи кон'юнктури ринку та інші зовнішні фактори.

У підпорядкування генерального директора входять: агрономічна служба, відділ постачання, відділ збуту, бухгалтерія та виробничий відділ. У бухгалтерії в розпорядженні є юридична служба та інспектор з кадрів, а у виробничому відділі допоміжною є інженерно-технічна служба.

Керівником агрономічної служби є головний агроном – це висококваліфікований спеціаліст, що володіє необхідним рівнем знань не лише з агрономічних дисциплін (агрохімія, рослинництво, селекція), але й з економічних дисциплін. Він володіє низкою обов'язків:

- розрахунок та обґрунтоване складання сівозмін;
- створення розпорядку проведення польових робіт та його дотримання, починаючи від обробітку ґрунтів і закінчуючи збором урожаю;
- контроль за дотриманням строків проведення польових робіт;

- використання універсальних технологій вирощування продукції рослинництва;
- догляд за посівами;
- використання ефективних методів захисту рослин від бур'янів, шкідників та різноманітних хвороб;
- пошук способів виявлення нових сортів та гібридів продукції рослинництва, які будуть більш високопродуктивними.

Також в даному відділі є агроном з насінництва (ентомолог) – це спеціаліст, який володіє висококваліфікованими знаннями стосовно сортів та гібридів рослин. Проте, як кожен інший працівник, він зобов'язаний підвищувати базу своєї інформації.

Робота агрономічної служби безпосередньо впливає на майбутні результати діяльності установи. Від її функціонування залежить отримання високої врожайності у господарстві. Саме врожайність та валові збори – це показник, за яким оцінюють ефективність роботи агрономічної служби.

Відділ постачання відповідає за реалізацію таких завдань:

- аналіз інформації щодо наявних постачальників та визначення основних критеріїв їх відбору;
- групування постачальників за обраними критеріями;
- обрання найефективніших пропозицій та розсилання заявок їх власникам;
- здійснення візитів до цих компаній, з метою перевірки наявності достатньої кваліфікації для виконання необхідних зобов'язань;
- проведення зустрічей з представниками постачальників;
- оцінювання зовнішнього вигляду та інших характеристик придбаного товару;
- проведення контролю за ефективністю роботи з постачальниками;
- координування та організація процесу постачання.

До обов'язків відділу збуту на даному установі можна віднести:

- організація складського і тарного господарства для готової продукції;
- організація продажів і доставка продукції споживачам;
- організація каналів руху товарів і розподільних мереж;
- організація проведення заходів щодо стимулювання збуту;
- організація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

Бухгалтерія, на чолі з головним бухгалтером, виконує такі функції:

- здійснює бухгалтерський облік на підприємстві;
- організовує роботу працівників бухгалтерії, виконує поділ функцій між ними та координує виконання усіх поставлених завдань;
- забезпечує відображення господарських операцій на рахунках бухгалтерського обліку, складанням і поданням бухгалтерської звітності;
- активно взаємодіє з юридичною службою організації стосовно питань оформлення документації щодо заключенням договорів з іншими фірмами, відшкодування втрат від недостач та інших важливих аспектів;
- своєчасно координує підвищення кваліфікації працівників бухгалтерської служби.

Юридична служба складається з двох кваліфікованих юрисконсультів, які беруть на себе усі юридичні аспекти ПП «Агроспецгосп», тобто вирішення таких питань, як:

- оформлення документації – договорів, наказів, положень, посадових інструкцій, тощо;
- застосування новинок законодавства, а також дотримання поправок до вже існуючих законодавчих норм;
- представляти інтереси підприємства у суді та безліч інших обов'язків;

Інспектор з кадрів – це єдина особа, яка працює у бухгалтерії і в обов'язки якого входить:

- підбір персоналу;

- оформлення документації для прийняття, облік, переведення, підвищення чи звільнення працівників;
- ведення обліку військовозобов'язаних;
- оформлення записів у трудових книжках;
- бере участь у розробленні стратегії і тактики установи щодо питань, які стосуються колективу;
- ведення архіву особових справ та відповідає за збереження відповідної документації;
- контроль за трудовою дисципліною персоналу і ведення обліку її порушень;
- оформляє звітність, що стосується кадрів;

Виробничий відділ є самим масивним в організації. В порівнянні з минулим роком, кількість робітників у ньому зросла на 7,5%. Цей відділ відповідає за основну діяльність у господарстві, а саме: вирощування продукції, догляд за нею та її збір.

До інженерно-технічної служби відносять інженера-автомеханіка (завідувач машинно-транспортного парку) та завідувача ремонтною майстернею. Кожному з них підпорядковуються помічники. На інженерно-технічну службу покладено всю роботу, що стосується сільськогосподарської техніки: якісне і своєчасне забезпечення підприємства сільськогосподарською технікою, нагляд і контроль за станом та наявністю даної техніки у господарстві, проведення своєчасного ремонту техніки, забезпечення механізаторів усіма необхідними запчастинами для проведення капітальних та поточних ремонтів техніки.

Завідувач машино-тракторним парком відповідає за:

- організація діяльності у машино-тракторному парку та його утримання у справному стані;
- затвердження графіку проведення поточних і капітальних ремонтів машино-тракторного парку;

- слідкувати за доставкою комплектуючих деталей для усунення неполадок машинно-тракторного парку;
- проведення інструктажів по охороні праці і технічному обслуговуванні агрегатів;
- контролює та координує діяльність працівників служби;
- здійснює облік норм витрат пального для кожного виду техніки, що є наявна у господарстві;
- проведення оновлення машино-тракторного парку;
- своєчасно координує підвищення кваліфікації працівників підпорядкованого персоналу.

Завідувача ремонтною майстернею виконує такі завдання:

- здійснює облік наявності необхідних запчастин на складі для проведення планових або позапланових ремонтних робіт;
- забезпечує наявність необхідних інструментів і пристроїв для проведення ремонтних робіт;
- безпосередньо організовує робітників, які виконують ремонтні роботи;
- проводить інструктажі про проведення ремонтних робіт для водіїв та механізаторів;
- формує резерв автомобілів для проведення евакуаційних робіт

Охарактеризувавши організаційну структуру ПП «Агроспецгосп», доцільно виділити декілька положень:

- організаційна структура установи забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;
- структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;
- від організаційної структури залежить ефективна діяльність фірми, її виживання і процвітання;
- структура визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль менеджменту і якість праці колективу.

Висновок до розділу 2

ПП «Агроспецгосп» - це сільськогосподарське приватне підприємство, зайняте вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур та іншими видами діяльності, затвердженими в основній документації установи.

Підприємство володіє 1245 га угідь, не лише у таких селах, як Плотича, Чистилів, Великий Глибочок, Біла. А також розпоряджається власними основними фондами:

- комплекс нежитлових будівель та споруд насінневої станції (4887,9 м.кв.);
- інші основні виробничі фонди на суму 633 тис.грн.

Організаційна структура установи складається з таких елементів, як власник, керівний підрозділ в особі генерального директора, агрономічна служба, відділ постачання, відділ збуту, бухгалтерія та виробничий відділ. До підпорядкування бухгалтерії відносять інспектора з кадрів та юридичну службу. Виробничий відділ має у власному розпорядженні інженерно-технічну службу.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Проблеми збереження та підвищення економічної безпеки підприємств та її складових у сучасних умовах господарювання.

Важливим чинником діяльності будь-якого підприємства є економічна безпека, яка захищає його від зовнішніх та внутрішніх загроз і забезпечує стійкість функціонального процесу. Постійне дотримання правил економічної безпеки обумовлюється необхідністю організації в безперервному функціонуванні і досягненні основних поставлених цілей установи. Від того, з якою оперативністю та ефективністю керівники зможуть ліквідувати наслідки або ж зовсім уникати негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, залежить рівень економічної безпеки [6,с.292].

Підвищення рівня агресивності факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, призвело до виникнення нових загроз і посилення впливу вже існуючих на результативність організації. Для запобігання такого роду загроз, необхідно розробити та реалізувати ефективну методику управління економічною безпекою, як один із елементів системи управління суб'єктом господарювання. На даний час, проблематика економічної безпеки залишається не достатньо вивченою та потребує вирішення ряду важливих питань.

Дослідженню проблем економічної безпеки суб'єктів різних рівнів управління економікою присвячено публікації багатьох учених як в Україні, так і за кордоном. Наукові й практичні аспекти цієї проблеми відображено в працях таких дослідників, як Л.І.Абалкін, О.В.Ареф'єва, М.А.Бендіков, К.П.Боримська, Л.І.Гнилицька, В.І.Губський, Т.В.Давидюк, А.О.Спіфанов, М.М.Єрмошенко, О.В.Іванов, Р.Ю.Мальцева, Н.Н.Капустін, Д.І.Ковальов, Є.О.Олейников, Р.С.Папехин, І.В.Петров, О.М.Підхомний, В.К.Сенчагов, Т.І.Сухорукова, В.Л.Тамбовцев, В.В.Шликов, В.І.Ярочкін, А.Кофман, Г.Саймон, А.Хекс та інші. У їхніх працях основна увага приділяється організації антикризового управління та особливостям функціонування підприємства вже

при наростанні кризового стану чи при загрозі банкрутства [16,с.448].

Виділяють декілька рівнів формування економічної безпеки: міжнародна, державна, регіональна, окремого підприємства. Зупинимося детальніше на останньому. На сучасному етапі розвитку підприємництва, організації мають право самостійно обирати економічну політику, формувати портфель замовлень, організовувати процес виробництва та реалізації продукції, адже саме вони і відповідають за результативність власних дій. Саме тому проблема економічної безпеки набуває все більшої актуальності.

Система економічної безпеки на підприємстві забезпечує захист його інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності інших установ та інших загроз, які можуть виникнути. Такі системи повинні бути спрямовані на такі аспекти: основна мета та цілі організації, підтримка стану юридичних та економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, від яких залежить комерційний успіх організації, його науково-технічний прогрес і соціальний розвиток [28,с.212].

У будь-який момент функціонування організації, існує небезпека кризи, навіть якщо її практично не можливо помітити. Це пов'язано із рівнем мінливості зовнішнього середовища – потреб та інтересів людей, соціально-економічних та інших факторів керованого і некерованого впливу на підприємство. Тому виникає необхідність підтримання стабільності в організації, яка включає в себе недопущення критичного або катастрофічного ризику виникнення кризової ситуації. Економічна безпека являється ефективним засобом уникнення кризи, а також методом адаптування до умов, які виникли в зовнішньому середовищі.

Вивчаючи економічну безпеку підприємства, науковці досі не віднайшли єдиного трактування даного терміну. Розглянемо декілька із них:

– Шваб Л.: Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути загрози або пристосуватися до наявних умов, що негативно впливають на його діяльність [67,с.158].

– Папехін Р.: «Економічна безпека підприємства – це стан ефективного використання його ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) та існуючих ринкових можливостей, що дає змогу запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) і забезпечити його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії» [51,с.16].

– Фоміна М.: «Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання ресурсів з метою ліквідації загроз, забезпечення ефективного і стабільного функціонування підприємства в поточному та перспективному періодах» [42,с.170].

– Епіфанов А.: «Під економічною безпекою слід розуміти здатність підприємства ефективно та стабільно здійснювати свою господарську діяльність шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання ресурсів підприємства та нівелювати вплив негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища» [27,с.295].

– Ламберт Д.: «Економічна безпека підприємств визначається як один з елементів захисту національної безпеки» [36,с.368].

– Капустін Н.: «Економічна безпека підприємства – сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів» [32,с.45].

– Дикий А.: «Під економічною безпекою підприємства розуміють стан збереження його майна та інформації відповідно до обраної стратегії та принципу безперервності діяльності» [21,с.21].

На основі вищерозглянутої інформації, можна підмітити, що економічна політика – це стан потенціалу підприємства, за якого гарантується найбільш ефективно його використання, стабільне функціонування господарської діяльності системи, її подальший розвиток.

Система управління економічною політикою базується на функціях:

- забезпечення фінансової стійкості та самостійності;

- досягнення лідерства в технологіях;
- забезпечення високого конкурентного статусу;
- підвищення ефективності менеджменту;
- оптимізація використання потенціалу організації;
- мінімізація руйнівного впливу зовнішнього середовища;
- забезпечення здійснення процесу діяльності підприємства в межах правового поля;
- захист власної комерційної таємниці.

Рівень економічної безпеки підприємства напряду залежить від швидкості та якості реагування керівництва на зовнішні та внутрішні загрози організації та ліквідації їх наслідків. Відсутність ефективної та своєчасної реакції на негативні чинники призведе до наслідків, які значно знизять рівень економічної безпеки підприємства. До таких чинників відносять:

- втрата споживачів продукції;
- зниження рівня ефективності та завантаженості виробничого процесу;
- підвищення собівартості продукції;
- наявність наднормативних запасів;
- підвищення плинності кадрів та рівня конфліктності у внутрішньому середовищі;
- зменшення обсягів реалізованої продукції.

Основною метою економічної безпеки підприємства є гарантія стабільного та максимально ефективного поточного функціонування і високий рівень розвитку у майбутньому.

Економічна безпека підприємництва – це універсальна категорія, яка містить у собі систему засобів, які забезпечують конкурентно стійкість та економічну стабільність підприємства на усіх рівнях його діяльності.

Структура економічної безпеки поділяється на внутрішньовиробничі та позавиробничі складові (рис.3.1.).

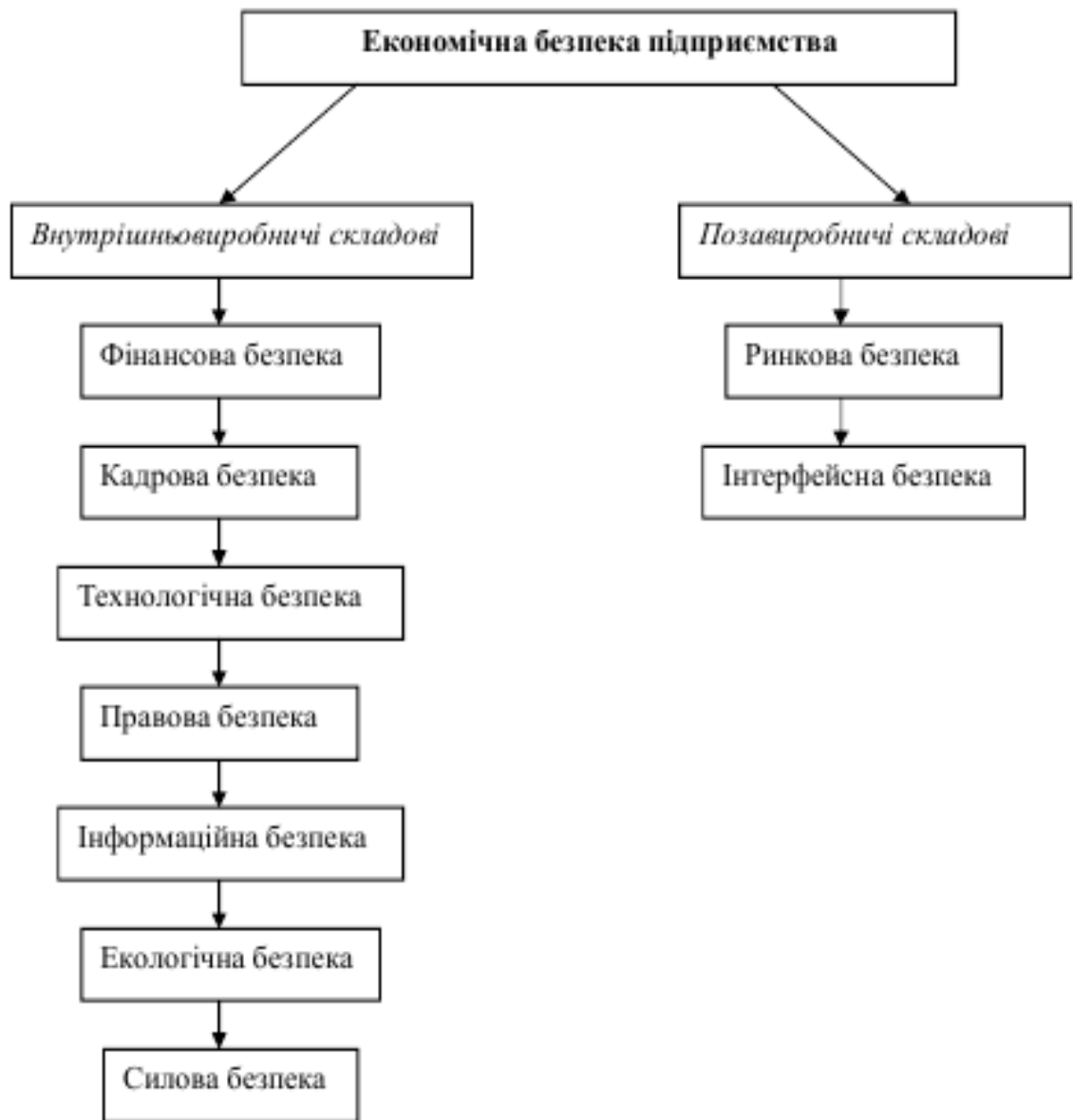


Рис.3.1. Структура економічної безпеки підприємства

До внутрішньовиробничих складових належить такі види безпеки, як: фінансова (якісне бюджетування, зниження податкового пресу, забезпечення надходження необхідного обсягу інвестицій, одержання прибутку, раціональне формування активів і пасивів, дивідендної політики), кадрова (плинність кадрів, старіння кадрів (фізичне, старіння знань робітників), кваліфікація кадрів, праця за сумісництвом (може призвести до зниження рівня ефективності роботи працівника і спричинити витік конфіденційної інформації за межі підприємства)), технологічна (ступінь оптимізації витрат та відповідності технологій, що застосовуються на підприємстві,

інноваційним міжнародним вимогам), правова (дотримання у процесі діяльності організації законів, підзаконних актів та іншої законодавчої бази), інформаційна (ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства), екологічна (дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля) та силова (забезпечення фізичної безпеки працівників фірми (передовсім керівників) і збереження її майна).

До позавиробничих складових відносять такі види безпеки, як: ринкова (зменшення частки підприємства на ринку, зниження рівня конкурентоспроможності організації та її гнучкості в непередбачуваних умовах) та інтерфейсна (надійність взаємодії з економічними контрагентами).

Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз та оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових і розробку на їхній основі системи протидіючих заходів, що попереджають початок негативних явищ у діяльності підприємства [45,с.297].

Варто відзначити, що в даний час керівники підприємств намагаються мислити ширше і використовувати економічну політику не лише, як метод ліквідації загроз, що виникли, але й як спосіб передбачення і уникнення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників у майбутньому.

Незважаючи на важливість проблеми, фінансові аналітики в Україні мають у розпорядженні недостатньо інструментів прогнозування банкрутства, оскільки зарубіжні методи недоцільно використовувати через їх невідповідність українським реаліям.

В Україні є фактично одна прийнятна методика прогнозування банкрутства, але недостатній об'єм інформації після неї не дозволяє рекомендувати її для використання аналітиками. Тому наша країна потребує нових розробок, присвячених прогнозуванню банкрутства, які б підтримували підприємство в стані економічної безпеки [44,с.440].

3.2. Напрями удосконалення системи управління та шляхи їх використання на прикладі ПП «Агроспецгосп».

В сучасних умовах ринкової економіки, впевнено функціонувати та розбудовуватися мають змогу лише ті підприємства, які отримують найвищий економічний результат від провадження фінансово-господарської діяльності. Інші установи діють зі значно меншим рівнем ефективності, а, отже, повинні боротися за власне виживання. Саме удосконалення системи управління підприємством здатне призвести до підвищення рівня його рентабельності, збільшення обсягів реалізованої продукції та отриманих прибутків, а також досягнення інших, поставлених керівництвом, завдань і цілей.

На території України функціонують безліч установ, які базуються на господарській самостійності, матеріальній вигоді від провадження господарсько-фінансової діяльності, і самостійно відповідають за власні результати. При цьому, діяльність підприємств необхідно контролювати та діагностувати, аби уникнути недоліків і помилок, які згодом негативно відобразяться у виробничих процесах.

Процес оцінювання ефективності діяльності організацій здійснюється за допомогою аналітичних прийомів з урахуванням специфіки виробництва в конкретній компанії [31,с.360]. Питання удосконалення системи управління підприємства посідає важливе місце серед актуальних проблем економічної науки уже не перше століття. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства – це процес дослідження та визначення умов її здійснення і результатів з метою виявлення резервів.

Визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів з урахуванням витрат, що дали змогу отримати ці результати. Ефективність підприємства – це комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних і оборотних активів, трудових та фінансових та нематеріальних активів за певний період часу. Ефективність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю [5,с.370].

До основних методів управління відносять:

- економічні – методи, які реалізують матеріальні інтереси учасників участі людини у процесах діяльності установи через використання товарно-фінансових відносин;

- організаційні – це методи, які базуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Вони поділяються на регламентні та розпорядчі.

Формування економічно-організаційного механізму управління підприємством відбувається згідно із загальними принципами управління:

- врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;

- врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;

- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;

- орієнтація на певні ринки та потреби;

- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;

- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;

- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління підприємством;

- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

Досліджуючи вітчизняну та закордонну літературу, можна виділити декілька напрямів для удосконалення системи управління, а саме вплив керівника на (рис. 3.2.): організаційну структуру; систему планування; управління виробничими ресурсами; управління персоналом; управління витратами. Розглянемо їх детальніше.



Рис. 3.2. Напрями вдосконалення системи управління

Організаційна структура. Однією із основних причин низької ефективності діяльності організацій на території України, недостатньо розвинутого рівня науково-технічного процесу, складностей у реалізації ринкового механізму є недосконалість організаційної структури, яка характеризується надмірною централізацією, багатоступеневою ієрархією, а також незмінністю методів управління. Тому проблема удосконалення організаційної структури є дедалі актуальнішою серед підприємств [15,с.11].

Особливого поширення дана тематика набула із підвищенням рівня мінливості умов зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування

підприємства, що призводить до необхідністю постійно оновлювати наявну організаційну структуру. Тобто виникає умова в реструктуризації організаційної структури, що є невід'ємною умовою економічної реформи. Для підприємств початківців, обрання правильної моделі організаційної структури стає основним завданням для керівництва установи.

Теоретико-методичні основи формування організаційних структур управління підприємством знайшли відображення в роботах таких вчених: А.Гонов, С.Дубінський, Н.Кара, Т.Кондратьєва, В.Краля, М.Мескон, О.Мних, І.Новаківський, К.Орехова, С.Петренко, І.Сапіцька, М.Тарасюк, Ю.Федунь, А.Хімченко, М.Шигун, В.Шумейко, О.Щербина, Ф.Енгдаль Вільям та інші.

Проте, незважаючи на безліч досліджень у сфері організаційної структури, проблема все ще залишається не повністю дослідженою, а наявна інформація у фінансово-економічній літературі потребує вдосконалення і оновлення під сучасні умови. Досі залишається невирішеним питання аналізу основних чинників, що впливають на вибір організаційної структури управління підприємства, чітко не зафіксовано взаємозв'язок між організаційною структурою управління підприємством та результатами його фінансово-господарської діяльності. Це значно ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень в сучасних умовах діяльності організації.

Враховуючи сучасні умови, в яких функціонують суб'єкти господарювання, керівник зобов'язаний створити належну схему відділів та підрозділів, яка забезпечить задоволення усіх необхідних потреб підприємства, і при цьому не призведе до надлишкових витрат. Тож при вирішенні даного питання, необхідно знайти «золоту середину» між чисельністю персоналу та їх необхідністю у виробничому процесі [24,с.70].

Хороший управлінець знає, що кожна особа, задіяна у діяльності організації є особливою, з унікальним багажем знань та навичок і потребує їх вмілого використання [53,с.248]. Це означає, що при формуванні структури підприємства, потрібно віднайти робітника, який виконуватиме необхідні завдання з найбільшою ефективністю, або ж навпаки – при удосконаленні вже

наявної структури організації, необхідно враховувати потенціал вже наявних працівників.

При цьому, керівнику доцільно використовувати і психологічні методи, наприклад:

- визначити тип темпераменту. Зокрема, сангвініка або ж холерика ні в якому разі не можна використовувати, як звичайного робітника цеху з одноманітною діяльністю. Вони легко загоряються, але швидко втрачають інтерес і схильні до повного виснаження. Флегматики володіють повільним темпом рухів та мовлення, проте є надзвичайно віддані своїй праці. А от меланхоліки рідко проявляють себе успішними менеджерами, в зв'язку із нерішучістю та розгубленістю;

- оцінити фізичні якості майбутнього робітника. Наприклад, негативний стан його здоров'я чи витривалості суттєво погіршить можливість якісно виконувати певний вид завдань. Але це не є причиною для миттєвої відмови. Можливо, варто віднайти діяльність, під час якої особа проявить себе з більшою ефективністю. У цьому випадку, компанія здобуде цінного працівника;

- дізнатися особисті інтереси та зацікавленості працівника. Це допоможе у створенні не лише формальних, але й неформальних зв'язків в організації. Також варто звернути увагу на вміння особи працювати у колективі чи навіть великих групах.

Підібравши правильну сукупність працівників та посад, установа матиме шанс на успішне провадження діяльності. Проте не потрібно забувати, що внутрішнє середовище підприємства, як і зовнішнє, є досить мінливим, а тому навіть, на перший погляд, ідеальну організаційну структуру, з часом необхідно змінювати для отримання кращих результатів.

Організаційна структура приватного підприємства «Агроспецгосп» складається з декількох елементів: власник; керівний підрозділ в особі генерального директора; агрономічна служба; відділ постачання; відділ збуту;

бухгалтерія; юридична служба; інспектор з кадрів; виробничий відділ; інженерно-технічну службу.

При цьому, роль керівництва лежить здебільшого на плечах генерального директора. Це є не цілком доцільним, адже зосереджуючи увагу на функції організації та контролю, управлінець упускає безліч важливих деталей діяльності організації в цілому і не здатен функціонувати повноцінно. Тому важливо делегувати більше повноважень керівникам підрозділів і надати їм певну свободу у діях щодо виробничого процесу.

Розглянемо даний аспект детальніше. Головний агроном, що є керівником агрономічної служби – висококваліфікований спеціаліст, який володіє не лише великим багажем знань, але й достатньою кількістю вмінь та навиків у своїй галузі. Ця особа достатньо відповідальна, аби самостійно розпоряджатися наявними у відділі ресурсами (трудовими, виробничими та іншими). Отримавши дозвіл від керівництва у самостійному прийнятті поточних рішень, головний агроном зможе проявити себе, як ефективний менеджер і зможе повністю використовувати свій широкий потенціал на благо компанії. Генеральний директор, при цьому матиме змогу виконувати функцію контролю, отримуючи звіти (місячні, квартальні, річні та інші), а також, за необхідності, корегувати ситуацію, що склалася, власними розпорядженнями.

Також час від часу, керівнику ПП «Агроспецгосп» необхідно оцінювати ефективність наявної організаційної структури та оновлювати її, створюючи нові посади, переводячи працівників на інші оклади або ж наймаючи нових робітників. Останньому, генеральний директор приділяє чи не найбільше уваги.

Кожен працівник, що влаштовується на роботу в дану установу, повинен пройти співбесіду із її керівником. Управлінець за декілька хвилин намагається оцінити такі характеристики особи, як:

- багаж професійних вмінь та знань – те, що знадобиться безпосередньо в робочому процесі робітника;
- досвід робітника у даній сфері праці – робочий стаж, організації та посади, на яких працювала особа, тощо;

- фізичні якості – стан здоров'я, сила, витривалість, здатність швидко реагувати на зміни та інші характеристики, що знадобляться при виконанні завдань;
- психологічні якості – тип темпераменту, вміння співпрацювати з іншими працівниками в колективі, зовнішній вигляд, охайність, здатність вести бесіду з клієнтами, партнерами, та інші;
- зацікавленості та особистісні захоплення.

Оцінивши отриману інформацію, керівник приймає рішення. Якщо, на його думку, особа підходить для обраної роботи, то генеральний директор оформляє наказ «Про прийняття на роботу», а інспектор з кадрів, після отримання усієї необхідної документації, здійснює відповідний запис у трудову книгу. У іншому випадку, керівник відмовляє особі, пояснюючи причину відмови.

При прийнятті на роботу нових працівників, генеральний директор намагається не проявляти особистих якостей, а мотивується виключно цілями організації. Це дозволяє врегулювати підбір кадрів і значно зменшує їх плінність.

Система планування. У кожного керівника є власна розроблена стратегія підприємства. Саме в ній відображається основна мета діяльності організації та методи її досягнення на декілька наступних років [68,с.486].

Поняття «стратегія» спочатку використовували у воєнних цілях, проте згодом його почали застосовувати і у інших сферах, зокрема і в управлінській практиці.

Стратегія – це основний напрям розроблення перспективних цілей установи, що представляють інтереси її суб'єктів [60,с.928]. Тобто, це процес планування на довгостроковий період, який базується на декількох етапах:

- оцінювання зовнішнього середовища в якому функціонує організація (фінансовий та економічний аспекти);
- визначення перспективного стану підприємства або ж яким його бажає бачити керівництво;

– використовуючи метод SWOT-аналізу (табл. 3.1.), окреслити альтернативні можливості для фірми та методи їх досягнення.

Стратегічний план підприємства завжди направлений на підвищення його прибутковості [10,с.486]. Проте обрання доцільної стратегії – це тільки невелика частина успішності організації. Важливою складовою планування є ще й тактика.

SWOT-аналіз допомагає визначити усі позитивні та негативні аспекти у діяльності організації, причому як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах. Даний метод оцінки підходить абсолютно для усіх підприємств, але вважається доцільним виключно при наявності повної і достовірної інформації.

Таблиця 3.1.

Схема проведення SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Пошук можливостей фірми при її функціонуванні у зовнішньому середовищі	Визначення загроз для організації, які здійснюють негативний вплив через чинники зовнішнього середовища
Внутрішнє середовище	Переваги	Недоліки
	Аналіз переваг підприємства, виражених через аспекти внутрішнього середовища його функціонування	Виділення недоліків, що мають місце у внутрішньому середовищі установи

Тактичне планування підприємства – це сукупність дії, розроблених на короткостроковий період та спрямованих на впровадження стратегічних планів у реальність. Тактичні дії являють собою низку елементів, які й складають собою стратегію організації [63,с.410].

Відомі такі особливості тактика:

- спрямованість на деталі;
- володіє організаційним характером;

- координація на короткострокових діях;
- дозволяє використовувати потенціал установи для реалізації її цілей;
- швидке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах;
- конкретність, що відображається в безпосередніх діях для досягнення вищої мети;
- практичність;
- спрямованість на досягнення єдиної стратегії;
- розробляється не лише для компанії в цілому, але й для окремих відділів, виробничих процесів, тощо.

Але з часом стратегічний і тактичні плани стають застарілими і потребують вдосконалення, оновлення під сучасні умови [22,с.320]. При цьому, керівник зобов'язаний якнайшвидше виправити ситуацію, що склалася: за наявності відповідної кваліфікації – зробити це самостійно, а в іншому ж випадку – доцільніше звернутися до відповідних спеціалістів.

Розробка стратегії ПП «Агроспецгосп» – це прерогатива генерального директора. Але і тут він не зможе обійтися без допомоги підлеглих.

Стратегія ПП «Агроспецгосп» розробляється на базі уже існуючий показників – інформації, яку подають усі працівники кожного відділу. Наприклад, усе, що стосується виробничого процесу, керівник отримує з двох джерел – виробничого відділу та агрономічної служби, обсяг проданого товару відомий відділу збуту, а якщо необхідні фінансові показники доходів та витрат – допоможе бухгалтерії.

Охарактеризувавши усю отриману інформацію та оцінивши фактори зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство, управлінець створює таблицю під назвою SWOT-аналіз (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Частина таблиці SWOT-аналізу ПП «Агроспецгосп»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Достатній асортимент продукції; 2. Нижчий рівень цін, порівняно з іншими виробниками у Тернопільській області; 3. Висока якість товару, що дозволяє займати передові позиції конкурентоспроможні на ринку;	1. Високий рівень конкуренції на ринку; 2. Дохід фірми напряму залежить від сезону; 3. Підвищення вартості супутніх витрат (бензин, добрива, заробітна плата, тощо);
Внутрішнє середовище	Переваги	Недоліки
	1. Достатній рівень кваліфікованості кадрів; 2. Інноваційні технології вирощування продукції; 3. Низька собівартість виробленого товару;	1. Обмежена кількість фінансових ресурсів для повноцінного оновлення техніки та устаткування підприємства; 2. Недостатній рівень розвиненості маркетингових заходів; 3. Відсутність післяпродажного обслуговування;

На основі розробленого SWOT-аналізу, керівник ПП «Агроспецгосп» враховує усі показники та розробляє стратегію підприємства, яка буде спрямована на:

- покращення факторів можливостей;
- підвищення рівня переваг;
- недопущення розвитку загроз;
- мінімізації прояву або усунення недоліків.

У стратегії зазначається загальний план, якого повинно досягнути підприємство, а також основні шляхи його реалізації. Після погодження та затвердження відповідної документації із власником, стратегія вступає в дію і це стає можливістю для наступного кроку – розроблення тактики.

Генеральний директор намагається при розробці тактики співпрацювати з якомога більшою кількістю підлеглих для того, щоб досягнути повноцінну картину діяльності організації. Сплановані тактичні дії будуть використовуватися на короткий період і спрямовані на ті ж результати, що й стратегія підприємства.

Відмінності від стратегії та тактики даної установи очевидні:

- стратегія спрямована на довгострокове планування (більше 5 років), а тактика – на поточне (втілюється у короткі терміни);
- стратегія охоплює загальні завдання (наприклад, підвищення прибутків організації), а тактика – множину методів їх досягнення (наприклад, збільшення норм виробітку, зниження собівартості продукції, пошук шляхів безвідходного виробництва);
- стратегія відображає концептуальний підхід (бачення планів, як задуму, направленою в єдиному напрямку), а тактика – організаційний (включає вивчення усіх внутрішніх та зовнішніх систем та чинників взаємодії між ними);
- стратегія робить акцент на цілях організації (отримання прибутку, збільшення обсягів виробництва, досягнення стабільності кадрової політики, підвищення потенціалу працівників та підприємства в цілому, та інші), а тактика – на використанні потенціалу фірми для їх реалізації.

На ПП «Агроспецгосп» тактичним плануванням займається кожен відділ, проте в розрізі власної спеціалізації. За погодженням із генеральним директором, керівники підрозділів впроваджують плани у дію і цим самим наближують установу до досягнення стратегічної мети.

Управління виробничими ресурсами. Однією із проблем, що стає на заваді ефективного управління в організації, є вичерпність наявних виробничих ресурсів. Це стосується не лише сировини чи фінансів підприємства, але й робочої сили, техніки та технологій, енергоносіїв, тощо. Удосконалюючи систему управління, керівник зобов'язаний приділити достатньо часу для оптимального розподілу наявних ресурсів та, за можливості, віднайти методи їх

економії. Наприклад, для зменшення кількості відходів на етапі обробки сировини, можна оновити устаткування, а для збереження енергетичних ресурсів – найняти спеціаліста з енергетичного менеджменту.

Енергетичний менеджмент – це досить популярна дефініція у сучасності. Вона є важливою абсолютно для усіх видів організацій, а особливо для масштабних. При достатній кількості виробничих та фінансових ресурсів, керівник може створити енергетичний відділ, який виконуватиме такі завдання:

- визначення необхідної кількості у виробничому процесі таких ресурсів, як палива та енергії;
- розроблення методів безвідходного виробництва або ж економії енергоресурсів;
- створення енергетичної політики та розроблення обґрунтованого бюджету під неї;
- забезпечення гнучкості отриманої системи енергозбереження в залежності від мінливості середовища функціонування підприємства;
- розроблення заходів, щодо захисту навколишнього середовища та недопущення його забруднення;
- осучаснення виробництва за допомогою новітніх енергозберігаючих технологій.

За наявності обмежених виробничих ресурсів, здійснювати управлінську діяльність необхідно з розумом. Детальний розподіл сировини, робочої сили, техніки та інших запасів установи є необхідною умовою для її ефективного функціонування.

У кожного відділу є власні виробничі ресурси. Зазвичай, ними розпоряджаються керівники підрозділів. Проте є ресурсів, розподіл яких повинен здійснювати саме керівник ПП «Агроспецгосп». До таких ресурсів відносять і енергоносії.

З метою економії енергоресурсів, генеральний директор разом із працівниками бухгалтерії застосовують такий вид діяльності, як енергетичний менеджмент.

Енергетичний менеджмент – це система інноваційних заходів, які допомагають зменшити кількість використання паливно-енергетичних ресурсів у процесі діяльності організації.

Енергетичний менеджмент передбачає:

- створення таблиць щодо використання енергії в організації в цілому та по підрозділах окремо;
- оцінювати рівень енергоспоживання та подання пропозицій, які допоможуть удосконалити процес виробництва;
- проведення консультацій щодо енергозбереження в установі;
- застосування методів внутрішнього аудиту в межах енергетичного менеджменту та створення системи мотивації для робітників, які долучаються до економії енергії;
- ретельно вивчати структуру договорів і отримані рахунки за енергетичні ресурси;
- створення, регулювання і проведення контролю за питомими нормами використання енергії;
- пошук шляхів енергетичного збереження та створення стратегії щодо інвестування у даний напрям, в тому числі і розгляд можливості отримання субсидій;

Удосконалення системи енергоспоживання можна здійснювати у декількох напрямків:

- використання та слідування нормам законодавства та отримання фінансової допомоги щодо програм, розроблених в процесі здійснення енергетичного менеджменту;
- підготовка та підвищення рівня знань персоналу з процесу енергозбереження;
- втілення умов програми управління енергетичними ресурсами.

Проте на шляху забезпечення збереження енергетичних ресурсів завжди виникають певні проблеми. Їх можна поділити на:

- фінансові – це перешкоди, пов’язані із відсутністю фінансових ресурсів (оборотних коштів у капіталі, інвестицій та інших);

- соціальні – це перешкоди, пов’язані із незабезпеченням достатньою зацікавленістю особистих інтересів працівників. Тобто особи вважають, що енергозбереження на підприємстві – це сфера, яка не стосується їх;

- виробничі – це перешкоди пов’язані із тим, що галузь енергозбереження не сприймається, як одна з найвагоміших. Хоча варто відзначити, що від зменшення витрат на енергію залежить і зниження собівартості на виготовлену продукцію. Також проблемою стає те, що від впровадження такого роду заходів, отримати прибуток – не можливо. Вони лише скорочують витрати, а результат не завжди є очікуваним;

- адміністративні – це перешкоди пов’язані із неправильним формування структури вартості енергоносіїв (останнім часом ціни дедалі частіше ґрунтуються на політичних міркуваннях, а не витратах на їх добування);

- ринкові – це перешкоди пов’язані із фінансовими витратами, обумовленими забрудненням навколишнього середовища. Також до ринкових перешкод можна віднести відсутність конкуренції між енергетичними підприємствами на відповідній території;

- юридичні – це перешкоди пов’язані із законами та іншими нормативно-правовими актами, як регулюють витрати енергетичних запасів.

Важливим етапом здійснення енергетичного менеджменту є проведення енергетичного аудиту.

Енергетичний аудит – це обстеження установи та її підрозділів, обґрунтоване пошуком методів зменшення витрат енергоносіїв, а також впровадження заходів енергетичного менеджменту. Його можна поділити на:

- внутрішній;
- зовнішній;

Різниця між ними полягає у суб'єкті: у першому випадку – це працівник (або працівники) організації, а у другому – це наймані робітники із кваліфікованих підприємств.

Проведення енергетичного аудиту здійснюється у п'ять етапів:

1. Отримання інформації про організацію, що досліджується (збір даних про витрати електроенергії, води та інших енергоресурсів за минулі та поточний роки; визначення норми їх витрат на одиницю виготовленої продукції).

2. Визначення рівня необхідності підприємства в усіх видах енергії (складання схем використання енергетичних ресурсів на підприємстві; обрахунок питомих витрат енергетичних ресурсів на окремих споживачів (відділи, устаткування, тощо)).

3. Проведення аналізу, з метою визначення ефективності використання енергетичних ресурсів на організації в цілому (підрахунок та виведення оптимальних норм використання усіх видів енергетичних ресурсів; визначення норм їх допустимих втрат).

4. Детальний аналіз кожного відділу та технології, що споживає енергію (визначення рівня ефективності робітників, які безпосередньо задіяні у процесах, де необхідне використання енергетичних ресурсів; за необхідності проведення додаткових робіт для більш точного аналізу проблематики на підприємстві).

5. Підведення та оформлення результатів енергетичного аудиту (розроблення заходів щодо енергозбереження, порівняння отриманих показників із попередніми; виявлення проблем в установі щодо нераціонального використання енергоресурсів та пошук шляхів для їх усунення).

На ПП «Агроспецгосп» використовують спрощений енергетичний аудит (не маючи великого досвіду у даній галузі, керівник та працівники бухгалтерії охоплюють тільки поверхневі дані). Проте для удосконалення системи управління, генеральному директору необхідно запровадити проведення

комплексного енергетичного аудиту, що дозволить більш детально заглибитися в підрахунок і порівняння норм використання енергетичних ресурсів та розробити оновлену систему засобів енергозбереження.

Управління витратами. Одним із ключових етапів функціонування підприємства є потреба у витратах. При цьому необхідно враховувати безліч факторів, наприклад співвідношення якості та вартості потрібного товару, ступінь його необхідності у виробничому процесі, тощо. Розумний підприємець завжди шукатиме шляхи отримання найкращої продукції за мінімальну ціну. З метою вирішення даної проблеми, держава створила мережу веб-сайтів, приєднаних до єдиної системи ProZorro.

Даним аспектом на ПП «Агроспецгосп», окрім генерального директора, займаються бухгалтерія та відділ постачання. Причому, якщо бухгалтерія намагається зменшити витрати підприємства в цілому, то відділ постачання має дещо звужену сферу впливу.

Для напрямів удосконалення системи управління витратами на приватному підприємстві «Агроспецгосп» можна віднести:

- зменшення витрат на сировину, матеріали та інші ресурси, вартість яких відображається у собівартість виготовленої (вирощеної) продукції – досягається, шляхом використання системи ProZorro та методом пошуку постачальників, пропозиція яких буде найвигіднішою з точки зору співвідношення ціни та якості товару;
- використання сучасних, удосконалених технологій, які дозволять зменшити кількість відходів під час процесу виробництва та покращити його результативність;
- зменшення адміністративних та транспортних витрат – пов'язаних із перевезенням товару, його зберіганням, витратах при експорті власної продукції та імпорті замовленої сировини, тощо;
- зміна асортименту продукції – зниження обсягів або припинення вирощення (виготовлення) продукції, на яку мінімальний попит, введення в номенклатуру нових товарів, необхідних суспільству;

- заміна сировини та матеріалів на дешевші, за умови, що це не вплине на якість продукції;
- впровадження методів безвідходного виробництва;
- визначення причин браку та проведення заходів щодо їх мінімізації;
- оновлення техніки та устаткування;
- проведення маркетингових заходів;
- посилення контролю над фінансовими витратами.

Управління персоналом. Трудові ресурси підприємства являють собою найвагомішу складову системи управління. Жива робоча сила – це елемент, який значно полегшує сам процес діяльності підприємства, але, водночас, потребує найбільшого контролю зі сторони керуючого об'єкту [69,с.336]. Для його ефективної діяльності, головний менеджер повинен застосовувати різного роду методи впливу на персонал. Зазвичай, на початку власної кар'єри, керівник обирає хибну стратегію щодо цього питання, вдаючись до виключно ліберального або ж авторитарного стилю управління. Проте для досягнення оптимальних результатів, необхідно гнучко підлаштовуватися під мінливість виробничих умов, використовуючи різноманітний спектр засобів впливу на робочу силу: від заохочення до покарання.

Зупинимося детальніше на стилях управління (керівництва):

- авторитарний (автократичний);
- демократичний (колегіальний);
- ліберальний (дозвільний).

Авторитарний стиль керівництва.

Основними рисами авторитарного стилю керівництва є те, що керівник:

- володіє повною незалежністю та самостійністю;
- використовує прямі накази та розпорядження для того, щоб передати завдання підлеглим;
- або бере на себе, або перекладає на працівників;
- не потребує будь-яких виявлень ініціативи і не враховує думку персоналу, як важливий чинник для прийняття рішення;

- намагається не приймати на роботу висококваліфікованих робітників;
- не терпить критику щодо своєї роботи;
- тримає контакт з підлеглими тільки через робочі (формальні) канали;
- поведінка диктується настроєм;
- віддає перевагу диктаторському підходу до утримання дисципліни, володіє манерою жорсткого контролю;
- за найменшої необхідності використовує примус та покарання, а інші, більш м'якші форми мотивації, застосовує рідко і лише в окремих випадках;
- поведінка часто базується на страхові перед тим, щоб ним управляли;
- зазвичай, він не володіє визначними менеджерськими навичками та вміннями.

Демократичний стиль керівництва.

Основними рисами демократичного стилю керівництва є те, що керівник:

- володіє частковою незалежністю від колективу;
- віддає перевагу пропозиціям і проханням, аніж неупередженим наказам;
- відповідальність ділять між керівником та підлеглими, що отримали завдання;
- дослухається до думки працівників, кращі ідеї втілює на практиці;
- долучається до пошуку грамотних та кваліфікованих робітників;
- враховує критику та намагається підвищувати рівень знань;
- намагається тримати контакт з підлеглими, використовуючи не лише формальні, але й неформальні канали зв'язків;
- володіє високим рівнем самоконтролю і не є схильним до непередбачуваної проявів поведінки;
- до дисциплінарного фактору та контролю підходить з розумом;

- використовує різноманітні форми мотивації;
- зазвичай, володіє високим рівнем менеджерських вмінь та рис.

Ліберальний стиль керівництва.

Основними рисами ліберального стилю керівництва є те, що керівник:

- якщо він не є вищою ланкою, то постійно очікують вказівок від свого керівництва або рішення наради;
- при передачі підлеглим завдань, використовує такий спосіб, як прохання;
- намагається зняти з себе будь-яку відповідальність;
- всю ініціативу у діяльності передає робітникам;
- не бере участі у наборі нових працівників;
- не лише підвищує свій рівень кваліфікації, а й намагається заохотити до того ж підлеглих;
- намагається вести спілкування з робітниками через формальні та неформальні канали зв'язку, але в більшості з їх ініціативи;
- не контролює рівень дисципліни і є досить піддатливий на вплив підлеглих;
- використовує різноманітні форми мотивації.

У сучасній системі управління, керівник не використовує єдиний стиль керівництва. Хороший менеджер віднаходить власне поєднання усіх рис та утворює своєрідний стиль, що якнайкраще йому підходить. Досконалий лідер – це той, що зможе змінювати свій стиль управління в залежності від умов, що склалися.

Також важливими факторами при управлінні персоналом є і методи мотивації і стимулювання [46,с.312]. Мотивація – це необхідність працівника у задоволенні власних потреб (внутрішніх, духовних аспектів), а стимулювання – це зовнішній прояв мотивації (матеріальних, речових аспектів).

А.Маслоу, психолог, сформулював піраміду потреб людських потреб, що складається з п'яти сходинок:

- фізіологічні потреби (у харчуванні, відпочинку та інші біологічні потреби для виживання);
- потреби у захисті та безпеці (психологічній та фізіологічній);
- соціальні потреби (потреба у сім'ї, друзях, спілкуванні та іншій соціальній взаємодії з іншими індивідами);
- потреба у повазі (впевненість, досягнення успіху та визнання іншими);
- потреба у самовираженні (втілення особистих здібностей та росту, як особистості).

За теорією А.Маслоу, до наступного щабля не можна перейти, не подолавши попереднього. Тому, перш ніж допомогти підлеглому подолати, наприклад, четверту сходинку, хорошому керівнику потрібно зрозуміти чи забезпечений цей робітник необхідними аспектами перших трьох щаблів. Тому до мотивації необхідно підходити з обдуманістю.

Щодо стимулювання, виділяють дві групи:

- матеріальні:
 - грошові (оплата праці, преміювання);
 - негрошові (транспортування, путівки, лікування);
- нематеріальні:
 - соціальні (можливість професійного зростання, престижність праці);
 - моральні (повага, нагорода);
 - творчі (самовдосконалення, самореалізація).

Окремим напрямом удосконалення системи управління на рівні підприємства можна вважати вивчення та використання зовнішніх факторів організації. Серед таких факторів є (рис. 3.3.):

- політичні;
- соціальні;
- ринкові;
- економічні;

- конкуренти;
- споживачі;
- постачальники;
- посередники та інші.

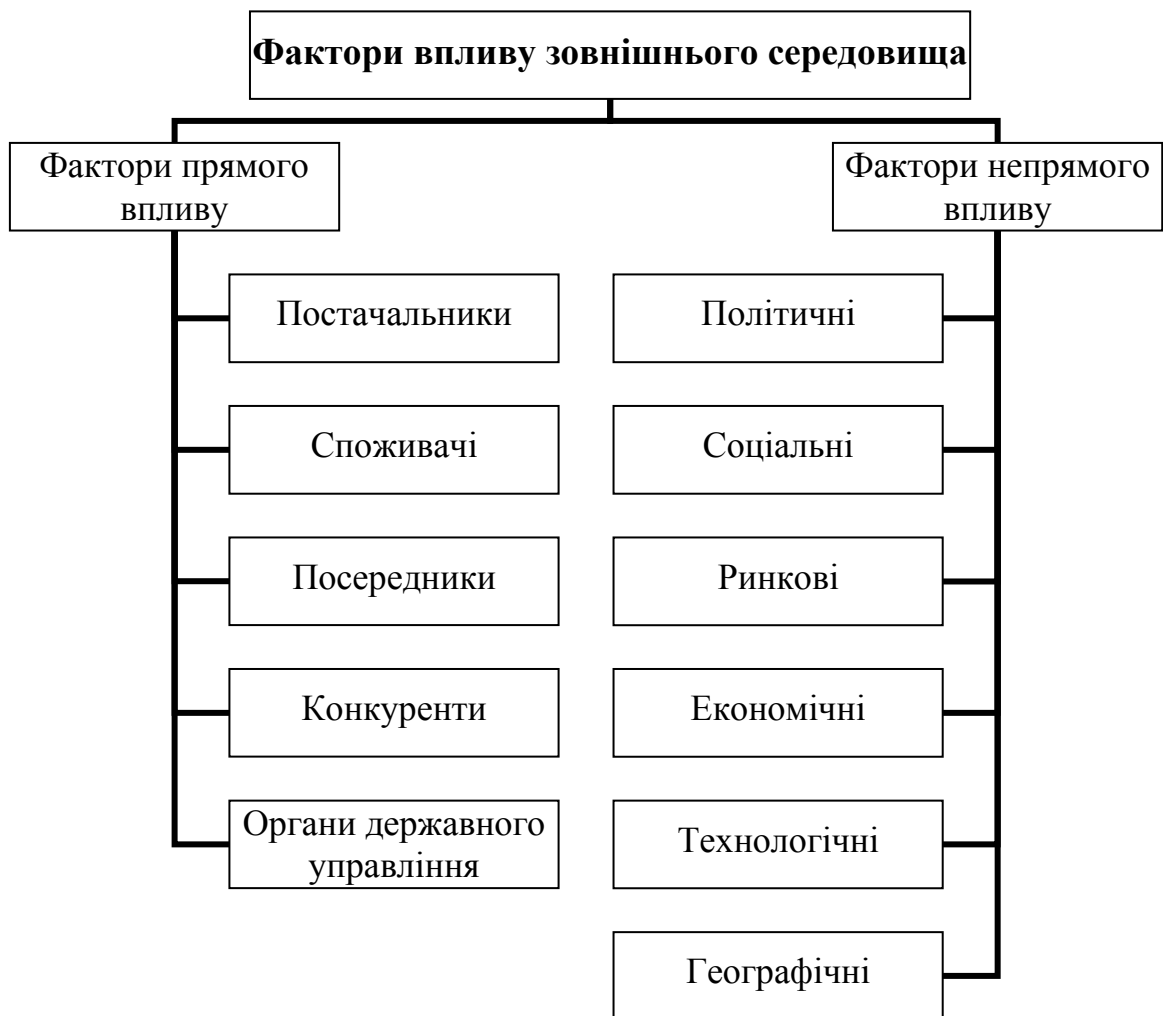


Рис. 3.3. Фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство

До політичних факторів можна віднести політичний стан у країні та ступінь його впливу на установу.

До соціальних факторів відносять культуру, традиції, релігію та інші духовні аспекти суспільства.

Ринкові фактори зовнішнього середовища – це, наприклад, ступінь легкості проникнення товару на ринок, демографічні умови, ступінь конкуренції, тощо.

До економічних факторів відносять інфляцію, рівень цін, витрати на виготовлення продукції та інше.

Технологічні фактори обумовлюються рівнем техніки та технологій, які можна використати у процесі діяльності організації, враховуючи науково-технічний прогрес.

Географічні фактори – це аспекти, пов’язані з місцем знаходження організації та ринку збуту продукції (послуг, робіт), кліматичні та ресурсні умови.

Постачальники, посередники та конкуренти – це юридичні або фізичні особи, що безпосередньо взаємодіють з підприємством і від дій яких часто наряду залежить її успішність. Ці фактори підлягають детальному вивченню та постійному оновленню інформації про них.

Споживачі – це найбільш масштабний фактор прямого впливу на організацію, на вивчення якого затрачається найбільше сил, ресурсів та часу. Саме на задоволення їх потреб і спрямовується діяльність підприємства.

До факторів органів держави можна віднести їх вплив через закони, розпорядження та інші законодавчі документи, дія яких розповсюджується на підприємство не прямо, а опосередковано. Наприклад, коли на законодавчому рівні встановлюють межі для ціни або специфічні вимоги до товару, що виготовляє організація. Це може відобразитися на діяльності фірми, як в позитивному, так і в негативному аспектах.

За кадрова політику ПП «Агроспецгосп» відповідають дві особи – генеральний директор та інспектор з кадрів. Якщо інспектор з кадрів займається здебільшого оформленням документації, то керівник – намагається безпосередньо контактувати з кожною особою при прийомі і під час робочої діяльності. Управлінець намагається підтримувати зв’язок з кожною особою, наскільки це можливо.

Із трьох стилів керівництва, генеральний директор обрав демократичний, але із частковим авторитаризмом. Характеризуючи керівника ПП «Агроспецгосп», можна обрати такі ознаки:

- при прийнятті рішень, дослухається до підлеглих, проте останнє слово завжди залишає за собою;
- віддає перевагу проханням, але при певних обставинах обмежується наказами;
- при розподілі завдань, основну частину відповідальності залишає за собою;
- ініціатива підлеглих заохочується, а при успішності – нагороджується;
- долучається, а іноді власноруч, займається пошуком висококваліфікованих спеціалістів;
- не полюбляє критику, проте якщо вона – обґрунтована, то обов'язково дослухається;
- використовує формальні та неформальні зв'язки комунікації з іншими робітниками;
- використовує методи мотивації та стимулювання, але лише за потреби (свята, значні досягнення у роботі, емоційна та фізична виснаженість працівника);
- постійно використовує функцію контролю, адже вважає його доцільним фактором для ефективної діяльності організації;
- здебільшого делегує функціональні обов'язки щодо обліку дисциплінарних порушень інспектору з кадрів;
- володіє високим рівнем управлінських навичок.

Для дослідження зовнішнього середовища, керівник часто використовує таке поняття, як *маркетинг*.

Маркетинг – це процес вивчення, дослідження, збору інформації та її використання на благо підприємства [70,с.48]. На малих фірмах, маркетинговою діяльністю займається керівник установи або інша особа, наділена такими повноваженнями. На масштабних організаціях, управлінець створює цілий відділ, що займається суто питаннями маркетингу.

Основна робота відділу маркетингу, зазвичай, спрямовується на три основних напрямки:

- товар;
- споживач;
- ринок.

Спрямованість маркетингової діяльності на товар характеризується такими рисами:

- використовується переважно для масштабних підприємств з обмеженим асортиментом продукції;
- спрямованість процесів дослідження відразу на декілька груп товарів;
- детальне вивчення усіх переваг та недоліків власної продукції;
- необхідність дослідження ринку збуту та потреб споживачів;
- ставить власні рішення вище, ніж думки «зовнішніх» факторів;

Спрямованість маркетингової діяльності на споживачів володіє такими ознаками:

- використовується для організацій із декількома категоріями споживачів;
- фокусує увагу на людських факторах – потребах, бажаннях, вимогах;
- можливість детального вивчення окремої групи споживачів;
- існує імовірність помилкового обрання невірної сегменту споживачів;
- дослідження фінансових можливостей обраної групи споживачів для встановлення оптимального рівня цін;

Спрямованість маркетингової діяльності на ринок обумовлюється такими рисами:

- використовується для установ, що ведуть свою діяльність на різних територіях;

- дослідження декількох ринків та обрання найбільш доцільних для реалізації товару;
- урахування кліматичних та ресурсних можливостей місцевості;
- доцільність створення порівняльної статистики декількох ринків та визначення стратегічних можливостей просування власної продукції на кожному з них;
- необхідність дослідження потреб споживачів на відповідному ринку;

Проте у маркетингової діяльності завжди є один значний недолік – вона потребує значних затрат: фінансових та виробничих ресурсів, людських сил, часу, тощо.

За допомогою маркетингу можна досягти таких результатів:

- отримання достовірної інформації щодо потреб і бажань покупців;
- пошук оптимальних ринків збуту;
- підвищення іміджу організації;
- створення дієвої реклами;
- необхідність надання післяпродажного обслуговування (гарантійний ремонт, тощо);
- розробка нового необхідного товару або ж удосконалення вже існуючого;
- оцінювання діапазону коливання цін на товар, щоб стане базисом для визначення вартості власної продукції;
- пошук методів збільшення прибутків, наприклад, за рахунок зменшення собівартості товару з оптимальним врахуванням його ціни та якості;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та безліч інших.

На жаль, ПП «Агроспецгосп» не володіє розвинутою маркетинговою системою. Проте за останні роки, організація намагається виправити це.

Отже, ПП «Агроспецгосп» направляє свої дослідження на вивчення таких аспектів:

- потреби, бажання, вимоги клієнтів;
- ступінь легкості проникнення товару на ринок;
- фінансові можливості споживачів, які купуватимуть виготовлений організацією товар;
- ціновий діапазон на аналогічні товари;
- пошук оптимального цінового діапазону на власний товар;
- ступінь конкуренції;
- різноманітність асортименту і цін на товар постачальників;
- рівень технологій та техніки (устаткування);
- дослідження декількох ринків та створення їх порівняльної характеристики не лише на поточний період, але і в стратегічних цілях;
- обрання найбільш доцільних ринків для збуту власної продукції;
- пошук методів підвищення іміджу організації;
- оцінювання необхідності у розробці нового товару або ж удосконаленні вже існуючого;
- пошук методів отримання більших прибутків;

З урахуванням усієї достовірної та своєчасно отриманої інформації, керівництво ПП «Агроспецгосп», матиме можливість підвищити рівень ефективності управління та діяльності компанії в цілому.

Варто пам'ятати, що кожен керівник бере на себе зобов'язання обрати і втілювати в дію стратегію щодо покращення системи управління. Не потрібно братися відразу за усі проблемні аспекти організації – діяти потрібно поступово, розпочинаючи з базису, що згодом зможе стати рушійною силою для реалізації найголовніших планів. Лише правильно розпланувавши дії, сили та час, управлінець зможе досягнути необхідних результатів.

3.3. Система ProZorro, як сучасний метод удосконалення системи управління.

Використання системи ProZorro є обов'язковим лише для державних організацій [4], дана система набула актуальності і серед приватних юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (рис. 3.4.). Вона дозволяє відібрати найбільш прийнятну пропозицію, серед запропонованих учасниками, шляхом аналізу отриманої документації, а також за допомогою аукціону.



Рис. 3.4. Емблема системи ProZorro

При використанні даної системи необхідно орієнтуватися в основних поняттях, таких як:

- замовник – це юридична особа або фізична особа, що проводить закупівлю для отримання необхідного товару (продукції, послуг чи робіт) за грошову винагороду;
- учасник - це юридична особа або фізична особа, що бере участь у закупівлі та розсилає свої пропозиції щодо продажу власного товару (продукції, послуг чи робіт) за грошову винагороду;
- аукціон – це можливість для учасників понизити вартість власного товару у три етапи, з метою отримання бажаного замовлення (заклученням договору).

Позитивні моменти системи ProZorro:

- рівні права в усіх користувачів – вітчизняних та закордонних;
- відкритість та прозорість інформації про закупівлі підприємства;

- простота аутентифікації юридичної чи фізичної особи за допомогою перевірки відкритого електронно-цифрового підпису;
- запобігання корупції та дискримінації учасників;
- усі необхідні документи відображаються в електронному вигляді (протоколи, договори та інші);
- можливість для кожного бажаючого спостерігати за перебігом аукціону;
- стимулює розвиток здорової конкуренції між учасниками.

Негативні моменти системи ProZorro:

- повна прив'язка до мережі Інтернет – без відповідного підключення робота на майданчиках стає не можливою;
- поява нововведень завжди тягне за собою втрату часу та коштів на її освоєння;
- іноді, проведення відповідних закупівельних процедур займає досить багато часу;
- примусовий характер використання даної системи усіма державними установами;
- обмеженість у часі для звітності.

Отже, система ProZorro являється одним із найефективніших методів економії фінансових ресурсів підприємства. Перш за все, замовник повинен створити тендерний комітет, який буде діяти на підприємстві поряд із комітетом з конкурсних торгів. Між цими групами були розподілені обов'язки:

- комітет з конкурсних торгів відповідав за виконання вже наявних договорів та всього, що їх стосувалося, а також оформлення документації засідань комітету;
- тендерний комітет ніс відповідальність за підписання нових договорів та оформлення тендерної документації.

Тендерний комітет повинен складатися з декількох осіб (не менше п'яти) і затверджуватися наказом керівника установи. На першому засіданні голова

тендерного комітету обирає заступника і секретаря, а тоді шляхом голосування затверджують їх. Все оформляють протоколом.

Згідно положення про тендерний комітет, заступник виконує обов'язки голови на період його відсутності, а функції секретаря, у такому ж випадку, бере на себе будь-який уповноважений член комітету.

На другому засіданні, голова або інший член комітету пропонує «Річний план закупівель» на поточний рік (рис.3.5.). Усі обговорюють його, а тоді, методом голосування, вирішують затвердити його чи ні. Якщо хтось із членів проти, то його обґрунтування повинне зазначитися у протоколі. Якщо більшість членів проголосували «за» - річний план затверджується і підлягає опублікуванню на обраному електронному майданчику у п'ятиденний термін.

Електронні майданчики – це веб-сайти, пов'язані із центральною базою системи ProZorro. Кожна державна установа обов'язково повинна зареєструватися хоча б на одному із обраних майданчиків та укласти договір з їх адміністрацією. В майбутньому, якщо організація буде, наприклад, змінювати назву, то це можна відобразити за допомогою додаткової угоди.

РІЧНИЙ ПЛАН ЗАКУПІВЕЛЬ НА 2018 РІК						
«назва організації», код ЄДРПОУ						
Конкретна назва предмета закупівлі	Коди відповідних класифікаторів предмета закупівлі (за наявності)	Коди згідно з КЕКВ	Розмір бюджетного призначення за кошторисом або очікувана вартість предмета закупівлі	Процедура закупівлі	Орієнтований початок проведення закупівлі	Примітка
Затверджено рішенням тендерного комітету						
Голова тендерного комітету		М.П.	_____	_____		
Секретар тендерного комітету			_____	_____		
			(прізвище, ініціали)			
			(прізвище, ініціали)			

Рис. 3.5. Зразок Річного плану закупівель на 2018 рік

Існує декілька авторизованих електронних майданчиків: Zakupki.prom.ua, Державкупівлі.Онлайн, ПроЗакупівлі, Newtend, E-tender, Public-bid, SmartTender.biz, Public Big, Open-tender, E.bestbid, Utender, Gov.auction, Privatmarket, Gov.ald.in.ua, 25h8.auction, Brizol, TenderMaster, Lp.zakupki, Tender.uub, Tender-Online, Accept-online, Platform.Zakupki.pro.

У Річному плані закупівель відображаються усі заплановані закупівлі на рік. Проте якщо у ході діяльності організації з'явиться ще один повід для витрат, то це зазначається у документі під назвою «Додаток до річного плану закупівель». Варто зазначити, що порядок його затвердження співпадає із порядком затвердження Річного плану.

Що ж повинно зазначатися у Річному плані закупівель або Додатку до річного плану закупівель:

- Конкретна назва предмета закупівлі – це назва товару (продукції, послуг чи робіт), обраного замовником, як предмет закупівлі. Наприклад, «Природний газ». Обов'язковим критерієм є те, що у ній не повинні зазначатися конкретні марки, так як це є дискримінацією і звужує коло учасників, що є порушенням норм, встановлених законодавством.

- Коди відповідних класифікаторів предмета закупівлі – це обраний код із Державного Класифікатора 021:2015. Наприклад, Код ДК 021:2015 – 09120000-6 – Газове паливо (Природний газ).

- КЕКВ – це аббревіатура, що розшифровується як «Код економічної класифікації видатків». КЕКВ складається з чотирьох цифр. Наприклад, 2274. Він носить назву «Оплата природного газу».

- Розмір бюджетного призначення за кошторисом або очікувана вартість предмета закупівлі – це сума грошової винагороди, яку готовий віддати Замовник за бажаний товар. Спочатку вартість зазначається цифрами, а потім повторюється словесно. Наприклад: 1 546 800,00грн. (Один мільйон п'ятсот сорок шість тисяч вісімсот гривень 00коп.).

- Процедура закупівлі – це тип закупівлі, обраний Замовником, в результаті проведення якого буде заключний договір.

– Орієнтований початок проведення закупівлі. Зазначається у вигляді місяця та року, у якому Замовник проведе закупівлю. Наприклад, Січень 2018р.

– Примітка – це колонка, у якій зазначають вагому інформацію щодо закупівлі. Наприклад, якщо закупівля була проведена за рахунок Спеціального фонду, то в примітках можна зазначити «Спеціальний фонд».

Зупинимося детальніше на виборі типу закупівлі. Існує дві основних групи типів закупівлі:

- Допорогові;
- Надпорогові.

Допорогові закупівлі застосовуються у випадках, коли вартість закупівлі є меншою, ніж 200 тис.грн., при закупівлі продукції або послуг, і 1,5 млн.грн. при закупівлі робіт. Цикл такої закупівлі складається із таких етапів:

– підготовка закупівлі – оформлення та підписання Замовником документації, необхідної для проведення процедури закупівлі;

– оголошення закупівлі – це публікація необхідної документації (оголошення, протоколу, тощо) на обраному електронному майданчику;

– період уточнень – це час, впродовж якого Учасники мають можливість задати запитання та отримати на них відповіді;

– період оскаржень – це час, впродовж якого Учасники мають можливість оскаржити процедуру закупівлі. У певних випадках, оскаржити процедуру можна звернувшись у Антимонопольний комітет;

– період подання пропозицій – це час, що встановлюється Замовником, для отримання від Учасників пропозицій. Пропозиціями називають перелік стандартних документів, необхідних у даній процедурі, а також додаткова документація, яку вимагає Замовник;

– аукціон – це трьох етапний період, під час якого Учасник має шанс понизити ціну запропонованого ним товару. Мінімальний крок пониження ціни обирає Замовник. Рекомендується встановити його у межах від 0,5% до 3% від вартості предмета закупівлі;

- кваліфікація – це період, протягом якого Замовник перевіряє подані Пропозиції на відповідність та обирає Переможця;
- підписання договору з Переможцем;
- завершення закупівлі – це завантаження на електронний майданчик сканованої копії підписаного договору.

Надпороговими називають закупівлі, вартість яких дорівнює або більше, ніж 200 тис.грн., при закупівлі продукції або послуг, і 1,5 млн.грн. при закупівлі робіт. Існує три основні типи надпорогових закупівель:

- відкриті торги;
- конкурентний діалог;
- переговорна процедура.

Відкриті торги – це основний тип надпорогових закупівельних процедур. Він складається з таких етапів:

- підготовка закупівлі - оформлення та підписання Замовником тендерної документації;
- оголошення закупівлі;
- період подання пропозицій, складається з:
 - період надання роз'яснень;
 - період, під час якого роз'яснення не надаються – 10 днів.

Якщо Замовник бажає внести зміни у тендерну документацію, то він зобов'язаний враховувати певні умови: це можна робити, якщо до кінця періоду подання пропозицій залишилося не менше 7 днів або ж необхідно продовжити період подання пропозицій таким чином, щоб забезпечити виконання цієї умови.

Важливим є те, що від початку оголошення закупівлі до закінчення періоду подання пропозицій повинен пройти термін мінімум у 15 днів.

- аукціон;
- кваліфікація;
- підписання договору з Переможцем;
- завершення закупівлі.

Якщо участь у Відкритих торгах взяли менше двох Учасників, то торги вважатимуться відмінени. Двократна відміна Відкритих торгів дає дозвіл на проведення Переговорної процедури.

Конкурентний діалог – це процедура, в процесі якої необхідно уточнити з Учасником певні технічні або якісні характеристики продукції, послуг чи робіт, що є предметом закупівлі. Це тип надпорогової закупівлі, який використовується найрідше.

Переговорна процедура – це тип закупівлі, що дозволяє провести переговори з одним або кількома Учасниками, в результаті чого Замовник зможе укласти договір з одним із них. Дана процедура застосовується лише у певних винятках, передбачених законодавством:

- закупівля творів мистецтва або предметів, пов'язаних з правом інтелектуальної власності;
- відсутність конкуренції на певному ринку товарів;
- нагальна потреба (з мінімальним часовим терміном для проведення процедури);
- двократна відміна процедури відкритих торгів через недостатню кількість Учасників;
- необхідність провести додаткову закупівлю у того ж Учасника, щоб зберегти сумісність товару;
- потреба у закупівлі додаткових будівельних робіт, які не були зазначені у проектно-кошторисній документації, за умови, що договір буде укладено з тим самим Учасником, а його вартість не перевищуватиме 50% від вартості попереднього договору;
- закупівля послуг юридичних аспектів, що стосуються інтересів України.

Після публікації на електронному майданчику повідомлення про намір укласти договір, потрібно не менше 10 днів, перш ніж укласти договір.

Якщо вартість предмета закупівлі не перевищує 50 тис.грн., то законодавством дозволено заключити прямий договір із затвердженням та

публікацією додатку до річного плану у п'ятиденний термін. У випадку, якщо вартість предмета закупівлі дорівнює або перевищує 50 тис.грн., але є меншою, ніж 200 тис.грн., то Замовник, окрім публікації додатку до річного плану, повинен використати один із двох варіантів:

- проведення допорогової закупівлі;
- заключенням прямого договору із публікацією Звіту про укладений договір.

Звіт про укладений договір – це документ, що повинен бути оприлюднений на обраному електронному майданчику протягом 1 дня. Із його оприлюдненням, у Замовника часто виникають проблеми. Необхідно терміном в 1 день здійснити декілька етапів:

- провести засідання тендерного комітету, затвердити Додаток до річного плану та прийняти рішення щодо публікації на електронному майданчику Звіту про укладений договір;
- опублікувати Додаток до річного плану на обраному електронному майданчику;
- підписати договір обома сторонами;
- зробити скан-копію угоди, протоколу та звіту про укладений договір;
- опублікувати Звіт про укладений договір на майданчику.

Здійснити усе це, інколи буває складно. Тому важливо, щоб особа, яка відповідає за оприлюднення інформації на майданчику (зазвичай, секретар тендерного комітету), володіла достатньою кількістю часу для здійснення таких процедур.

Іноді, на підприємстві замість тендерного комітету є одна чи декілька уповноважених осіб. Цей працівник наділений тими ж правами та обов'язками, що і комітет.

Розглянемо ще декілька важливих запитань щодо роботи із системою ProZorro.

I. Як оформляти основну документацію?

Зразки усіх важливих документів, таких як тендерна документація, оголошення, повідомлення про намір укласти договір, звіт про укладений договір, звіт про виконання договору та інші, є універсальними та затверджені законодавством.

II. Як правильно заключати договори, з врахуванням державного класифікатора?

На кожен код державного класифікатора, бажано заключати окремий договір. Проте інколи це не є доцільним. В такому випадку, закупівлю можна поділити на окремі лоти. Якщо на два або більше лотів переможцем визнають одного Учасника, то укладений договір не буде суперечити Закону. Проте що робити, якщо виникає потреба заключити новий договір на код, що вже використовувався? В такому разі, тендерний комітет повинен внести зміни у Річний план, збільшивши вартість предмета договору на необхідну суму. Після публікації цих змін, можна заключити нову угоду. Якщо вартість підписаних договорів дорівнює або перевищує 50 тис.грн., то Замовник підписує прямий договір, а на цю і кожен наступну угоду необхідно публікувати Звіт про укладений договір. Якщо ж вартість предмета закупівлі дорівнює або перевищує рубіж у 200 тис.грн., то необхідно провести надпорогову закупівлю.

III. Що таке ЕЦП і як його накладати?

При здійсненні будь-якого типу закупівель, на дані необхідно накладати ЕЦП – електронно-цифровий підпис. Зазвичай, ЕЦП виготовляється для голови або секретаря тендерного комітету, проте можна використовувати і підпис будь-якого іншого члену комітету. Варто пам'ятати, що виготовлення лише одного ЕЦП – не надто хороша ідея. Адже, у випадках, коли ця людина піде у чергову, лікарняну або відпустку без збереження заробітної плати, то його підпис використовувати не можна.

При накладенні ЕЦП необхідно заповнити три рядки:

1. Обрати центр сертифікації;
2. Обрати ЕЦП (з папки на комп'ютері чи іншому носії);
3. Ввести пароль до ЕЦП.

Далі обираємо кнопку «зчитати», після чого вона зміниться на «підписати». Коли ЕЦП буде накладено, з'явиться надпис, що підпис завантажено у базу даних.

Ефективному використанню даної системи призведе до помітного зменшення витрат і економії фінансів підприємства. Також ProZorro – це один із шляхів реалізації власного товару.

Висновок до розділу 3

Використання методів удосконалення системи управління є важливою складовою для підвищення ефективності діяльності організації. Генеральний директор приватного підприємства «Агроспецгосп» намагається використовувати декілька основних напрямів задля вирішення даної проблематики. До них належить:

- постійне оновлення та коригування організаційної структури підприємства;
- зміна власного ставлення до процесу управління та створення умов часткової децентралізації окремих підрозділів;
- розроблення стратегічних та тактичних планів для підвищення рівня ефективності функціонування установи у майбутньому;
- впровадження та заохочення енергетичного менеджменту;
- пошук оптимальних методів зниження витрат установи;
- ретельний підбір кадрів;
- започаткування використання засобів маркетингової діяльності.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши усю інформацію, можна відзначити, що ефективність будь-якого підприємства в більшості залежить від обраної системи управління його діяльністю. Незважаючи на велику кількість теорій та обґрунтувань, проблематика системи управління досі залишається актуальною та потребує вивчення.

Система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на ці положення, можна сформулювати наступне визначення управління ефективністю діяльності підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

Таким чином, об'єднуючи всі елементи системи управління підприємства, можна прийти до висновку, що сучасне управління підприємством має потребу у дослідному підході, який буде сприяти динамічності, перспективності управління, зростанню потенціалу, підвищенню професіоналізму в прийнятті управлінських рішень, науковості управління.

Основними стратегічними цілями підприємств в ринкових умовах стають задоволення потреб покупців, як за кількістю, так і за якістю; підвищення конкурентоспроможності за рахунок зростання ефективності виробництва, максимізації прибутку, завоювання нових ринків. Головним завданням управління в сучасних умовах стає адаптація конкретних господарюючих суб'єктів до постійно мінливих умов. Вирішити це завдання можливо при побудові на підприємстві діяльності по самоорганізації, вдосконаленню, раціоналізації.

Проте у сучасних економічних та ринкових умовах функціонування підприємства, для підтримання високого рівня ефективності та конкурентоспроможності, установа зобов'язана постійно удосконалювати вже існуючу систему управління.

На основі проведеного дослідження, робимо висновки, що для удосконалення системи управління, керівнику необхідно:

- віднайти оптимальне співвідношення між чисельністю персоналу та його доцільністю на підприємстві;
- постійно відслідковувати зміни у зовнішньому середовищу, (особливо те, що стосується чинників безпосереднього впливу на підприємство);
- оновлювати систему планування та стратегію організації, в залежності від умов її функціонування;
- віднайти ефективне поєднання методів впливу на персонал фірми;
- відслідковувати новинки науково-технічного прогресу і за можливості слідувати їм;
- знаходити нові методи зменшення витрат та економії наявних ресурсів організації;
- регулярно проводити маркетингові дослідження та оновлювати інформацію, отриману, як результат попередніх заходів;
- постійно підтримувати обізнаність у законодавчій сфері;
- за необхідності, звертатися до висококваліфікованих спеціалістів відповідних організацій.

Таким чином, проблематика удосконалення системи управління підприємством невід'ємно взаємопов'язана із проблемою підвищення рівня конкурентоспроможності організації, який врешті-решт визначає рівень конкурентоспроможності економіки держави, оскільки безпосередньо бере участь у конкурентній боротьбі на внутрішніх і зовнішніх ринках. В умовах спаду виробництва проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств стає особливо актуальною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України від 07.02.1991 р. “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради України. – К., 1991. – № 4.
2. Закон України від 18.09.1991 р. “Про інвестиційну діяльність” // Відомості Верховної Ради України. – К., 1991. – № 47.
3. Закон України від 02.10.1992 р. “Про інформацію” // Відомості Верховної Ради України. – К., 1992. – № 48.
4. Закон України від 25.12.2015р. “Про публічні закупівлі” // Відомості Верховної Ради України. – К., 2016. – № 9.
5. Акбердін Р.З., Кибанов А.Я. Удосконалення структури, функцій і економічних взаємовідносин управлінських підрозділів підприємств при формах господарювання: навчальний посібник/Р.З. Акбердін, А.Я. Кибанов.- М .: ГАУ, 2003. - 370 с.
6. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: [монографія] / В.Г. Андрійчук – К.: КНЕУ, 2005. – 292 с.
7. Бестужев-Лада І.В. Соціальні аспекти моделей управління/І.В. Бестужев-Лада.- М .: Олімп, 2004. - 384 с.
8. Беляєв В.К. Нове в управлінні економікою підприємства: справ.-метод. посібник./В.К. Беляєв.- Іркутськ: Изд-во Іркут. ун-ту, 2003. - 219 с.
9. Бобикін В.І. Новий менеджмент. Управління підприємствами на рівні вищих стандартів/В.І. Бобикін.- М .: Економіка, 2000. - 366 с.
10. Боумен К. Основи стратегічного менеджменту: пров. с англ./К. Боумен - М .: ЮНИТИ, 2004 - 486 с.
11. Бучковська Х.А. Формування організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства / Бучковська Х.А. // Науковий вісник ДонНТУ. – 2013. – №2. – С. 18-22.

12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: навчальний посібник для учнів спеціальних навчальних закладів економічного профілю/О.Є. Вершигора.- М.: ИНФРА-М, 2000 - 256 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент/О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Гардарика, 2003 - 528 с.
14. Виханский О.С. Стратегічне управління: підручник/О.С. Виханский.- М.: Изд-во МГУ, 2001 - 512 с.
15. Вовк Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип.1(4). – С. 11-16.
16. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : Монографія / А.Е. Воронкова. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
17. Герчикова І.М. Менеджмент: підручник для студентів вузів - 2-е вид./І.М. Герчикова.- М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 2005 - 480 с.
18. Глущенко В.В, Глущенко І.І. Дослідження системи управління: соціологічні та економічні дослідження. Прогнози та планування дослідження. Експериментальні дослідження: наукове видання/В.В. Глущенко, І.І Глущенко.- Залізничний: Крила, 2000. - 415 с.
19. Горбатова І.І., Кам'янець А.В. Діяльність менеджерів в системі моделі управління/І.І. Горбатова, А.В. Кам'янець.- М.: Справа, 2004. - 335 с.
20. Грузинів В.П., Грибов, В.Д. Економіка підприємства: навч. посібник - 2-е. изд. доп./В.П. Грузинів, В.Д Грибов.- М.: Фінанси і статистика, 2001. – 370 с.
21. Дзяди́кевич Ю.В. Управління енергозабезпеченням шляхом використання вторинних енергоресурсів / Ю.В. Дзяди́кевич, Р.І. Розум, М.В. Буряк // Інноваційна економіка. – Тернопіль. – 2010. – № 2. – С. 44 – 50.
22. Дзяди́кевич Ю.В. Економіка довкілля і природних ресурсів: монографія / Ю.В. Дзяди́кевич та інші – Тернопіль, Астон. – 2016. – 392 с.
23. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI век [Текст] / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2004. — С. 24, 25.

24. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму / Дубінський С.В. // Європейський вектор економічного розвитку [Текст]. — 2014. — №1 (16). — С. 66—72.
25. Дудар О.Т. Методичні підходи аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та їх продукції / О.Т. Дудар // “Наука молода”. Зб. наук. праць Ради молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, ТНЕУ, 2009. – Вип. 11. – С. 177-181.
26. Іванілов О.С. Економіка підприємства / Іванілов О.С. – К. : ЦУЛ, 2009 – 728 с.
27. Епіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: [монографія] / А. О. Епіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. – 295 с.
28. Єріна А.М. Методологія наукових досліджень: [навч. посіб.] / А.М. Єріна, В.Б. Захожай, Д.Л. Єрін – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 212 с.
29. Журавльов П.В. Технологія управління персоналом: настільна книга менеджера/П.В. Журавльов.- М .: Іспит, 2000. - 575 с.
30. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Збалансована система показників/Р.С. Каплан, Д.Н. Нортон-М .: Олімп-Бізнес, 2003. - 280 с.
31. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Організація орієнтована на стратегію/Р.С. Каплан, Д.Н. Нортон.- М .: Олімп-Бізнес, 2004. - 360 с.
32. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 11–12. – С. 45–47.
33. Кафідов В.В. Дослідження систем управління: навчальний посібник для вузів/В.В. Кафідов.- М .: Академічний проект, 2003. - 190 с.
34. Кваша С.М. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку / С.М. Кваша, Н.Є. Голомша // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 99-104.
35. Кибанов А.Я. Управління персоналом організації/А.Я. Кибанов - М .: ИНФРА-М, 2002. - 269 с.

36. Кічайкіна С.А. Основні методи і підходи до управління виробничим процесом/С.А. Кічайкіна.- Воронеж: Либро, 2005. - 368 с.
37. Клівець П.Г. Стратегія підприємства / П.Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
38. Кондратюк О.І. Підвищення конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції / О.І. Кондратюк // Економіка АПК. – 2005. – № 10. – С. 109-112.
39. Концепція контролінгу: управлінський облік, система звітності, бюджетування/Horvath amp; Partners: переклад з нім.- 3-вид.- М .: Альпіна Бізнес Букс, 2008. - 269 с.
40. Коротков Е. М. Дослідження систем управління: підручник для вузів/Е.М. Коротков - М .: Дека, 2003 - 380 с.
41. Краля В.Г. Основні етапи проектних пророблень щодо побудови організаційної структури управління організацій аграрного профілю / В.Г.Краля // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка [Текст]. — 2014. — Вип. 150. — С. 174—178.
42. Крачило М.П. Основи екології та економіки природокористування / М.П. Крачило – К.: Крамар, 1998. – 170 с.
42. Кондратьєва Т.В. Сучасна концепція розвитку фірми / Т.В. Кондратьєва // Вісник НТУ “ХПІ” [Текст]. — 2012. — № 58 (964). — С. 83—87.
43. Кулик А.А. Якість як передумова конкурентоспроможності виробництва готової продукції / А.А. Кулик // Економіка АПК. – 2007. – № 8. – С. 114-122.
43. Любезна І.В. Удосконалення системи управління матеріальними запасами на підприємствах целюлозно-паперової промисловості / І.В. Любезна // Галицький економічний вісник. Науковий журнал. – Тернопіль, 2013. – №2 (41). – С. 72-78.
44. Литвак Б.Г. Розробка управлінського рішення: підручник - 6-е вид., Испр. і доп./Б.Г. Литвак.- М .: Справа, 2006. - 440 с.

45. Макаровська Т.П. Економіка підприємства / Макаровська Т.П., Бондар Н.М. – К. : МАУП, 2003. – 297 с.
46. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник/Є.В. Маслов.- М. : Изд-во МГУ, 2000 - 312 с.
47. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурін Ф. Основи менеджменту: пров. з англ./М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурін.- М. : Справа, 2002 - 704 с.
48. Мізіна Д.Ф. Управління підприємством: моделі та підходи/Д.Ф. Мізіна.- Ростов - на - Дону: Фенікс, 2002. - 473 с.
49. Мільнер Б.З. Теорія організацій: підручник/Б.З. Мільнер - М. : Инфра-М., 2006. - 768 с.
50. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Паламарчук О.М. // Економічний вісник університету ПХДПУ. – 2011. – №17. – С. 23-31.
51. Папехин Р. С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятий : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук / Р. С. Папехин ; Волгоград. гос. ун-т. – Волгоград : Изд-во ВГУ, 2007. – 16 с.
52. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Є. Менеджмент: підручник/М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Є. Басовский.- М. : ИНФРА-М, 2006. - 288 с.
53. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму [Текст]. — 2010. — № 1 (3). — Т. 2. — С. 245—254.
54. Розум Р.І. Підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємств деревообробного комплексу / Р.І. Розум, Р.В. Хамедюк // Матеріали наукового семінару — Екологізація економіки та регулювання використання природних ресурсів. – 20 травня 2014. – Тернопіль: ТНЕУ. – С. 8-10.
55. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Русин-Гриник Р.Р. // Науковий вісник НЛТУ. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 240-247.

56. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства/Г.В. Савицька.- М .: Инфра-М, 2001. - 350 с.
57. Семенов А.К. Сучасний менеджмент./А.К. Семенов.- М .: Економіка, 2000. - 123 с
58. Сапіцька І.К. Формування організаційних структур: теорія та практика [Електронний ресурс] / І.К. Сапіцька. — Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf>.
59. Тарасюк М.В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу / М.В. Тарасюк // Економічний вісник Донбасу [Текст]. — 2009. — № 4 (18). — С. 152—157.
60. Томсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу, 12 вид .: пров. з англ./А.А. Томсон, А.Дж. Стрікленд.- М .: Видавничий дім «Вільямс», 2002. - 928 с.
61. Уткін Е.А. Курс менеджменту/Е.А. Уткін М .: Зерцало, 2003. - 340 с.
62. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент: підручник для вузів./Р.А. Фатхутдінов.- М .: ЗАТ «Бізнес-школа», «Інтел-Синтез», 2004 - 600 с.
63. Федоров Н.Н. Організаційна структура управління підприємством, навчальний посібник/М.М. Федоров.- М .: ИНФРА-М, 2003. - 410 с.
64. Фомічов А.Н. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник.- 2-е вид./А.Н. Фомічов - М .: Дашко і КО, 2005. - 228 с.
65. Ховард К., Коротков Е. Принципи менеджменту (Управління в системі цивілізованого підприємництва): навчальний посібник/К. Ховард, Е. Коротков.- М .: ИНФРА-М, 2006 - 224 с.
66. Шахмалов Ф.І. Американський менеджмент. Теорія і практика/Ф.І. Шахмалов.- М .: Наука, 2003 - 546 с.
67. Шваб Л.І. Економіка підприємства / Шваб Л.І. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
68. Швандар В.А. Економіка підприємства: підручник для вузів - 4-е изд., Перераб. і доп./В.А. Швандар, В.Я. Горфинкель.- М .: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 486 с.

69. Dziadykevych Yu.V. Aspects of multi-method management of natural resources / Yu.V. Dziadykevych, M.V. Buriak, R.I. Rozum, I.V. Liubezna, B.P. Duda // Innovative Solutions in Modern Science. International Journal. – Dubai, 2017. – № 2 (11). – С. 27-43. [Электронный ресурс]. – Доступный з <http://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/viewFile/1124/1242>.

70. Liubezna I. Aspects of personnel management system / Liubezna I. // SWorld Journal. – Yolnat PE, Minsk, 2017. – 46 -52.

71. Rozum, P. I. Improving efficiency of using agricultural land / R. I. Rozum, I. V. Liubezna, O. M. Kalchenko // Scientific bulletin of Polissia № 3 (11), P. 1, 2017 – С. 193-196.