

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри _____

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

«__» __20_____р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виконав студент II курсу, групи ЕкпМ -21с
галузі знань 07 "Управління та
адміністрування"
спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність"

Терещук Віталій Юрійович

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

професор, д.е.н. Михасюк Іван Романович

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Львів – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Поняття системи управління підприємством та особливості її структури.....	9
1.2. Методологія формування системи управління підприємством.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (на прикладі ПП «СТЕПТЕР»)	25
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ПП «СТЕПТЕР».....	25
2.2. Аналіз фінансового стану та результатів господарювання підприємства.....	33
2.3. Оцінка ефективності системи управління на підприємстві.....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	49
3.1. Оптимізація управлінської структури на підприємстві.....	49
3.2. Напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві.....	55
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Динамічна зміна світового економічного устрою, вплив на всі сфери життя пандемії корона-вірусу призвели до докорінних змін у функціонуванні вітчизняних підприємств. Відбувається постійний та мінливий вплив зовнішнього середовища та його основних факторів на діяльність суб'єктів господарювання. На сьогодні особливої актуальності набувають нові підходи до управління підприємством та його розвитком. Це пов'язано з визнанням невизначеності середовища, розумінням, що не можливо досягнути довгострокової стабільності, і тому необхідно формувати гнучкість бізнесу, щоб забезпечувати довгострокову ефективність діяльності. Оскільки підприємство є складною соціально-економічною та техніко-технологічною системою націленою на отримання підприємницького доходу шляхом задоволення суспільних потреб, то воно потребує раціонально організованої та оптимально сформованої системи управління.

Саме управління суб'єктом господарювання є необхідною умовою, що забезпечує цілісність та результативність його діяльності, реалізується як цілеспрямована дія на об'єкти управління та виступає самостійним видом діяльності по плануванні, організації, мотивації та контролю діяльності.

Вагомий внесок у дослідження особливостей управління підприємством здійснили такі науковці як: Бланк І., Василенко В., Виноградава О.В., Градова А.П., Гапоненко О.Л., Єліферова Ю.С. Кузіна Б.І., Лігоненко Л., Погорелова О.В. Смоліна І.О., Тимошук М.Р., Фролова Л.В. та ін. Серед зарубіжних вчених проблеми управління досліджували У. Бівер, І. Романе, Т. Таффлер, Ж. Франсона.

Актуальність науково-теоретичного та практичного дослідження системи управління діяльністю підприємства обумовили вибір теми, мету і завдання магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління суб'єктами господарювання в сучасних умовах та розробка заходів по

формуванню ефективної системи управління підприємством для забезпечення тривалої результативності бізнесу і сприянню його розвитку.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі сформульовано та вирішено наступні *завдання*:

- дослідження поняття та структури системи управління підприємством;
- вивчення методики формування системи управління підприємством;
- характеристика виробничо-господарської діяльності ПП “Тетра-Пак”;
- аналіз фінансового стану та результатів господарювання досліджуваного підприємства;
- оцінка ефективності системи управління на підприємстві;
- формування заходів по оптимізації управлінської структури на підприємстві;
- розробка напрямів підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

Об’єктом дослідження є структура та процеси системи управління на ПП «СТЕПТЕР».

Предметом дослідження є теоретико основи та методологічні аспекти формування та функціонування системи управління на підприємстві з метою поліпшення організації всіх процесів та досягнення ефективності бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано наступні методи наукового дослідження: історико-логічний, аналіз і синтез, системно-структурний, індукція та дедукція, абстрактно-логічний метод, а також економіко-статистичні методи, зокрема, горизонтальний та вертикальний аналіз.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали монографії, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, підручники, фінансово-статистична звітність ПП «СТЕПТЕР», матеріали науково-практичних конференцій, науково-методичні публікації, інформація інтернет-ресурсів.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито сутність поняття системи управління підприємством та особливості її структури. Розглянуто методологію формування системи управління підприємством.

Другий розділ присвячено аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансової результативності підприємства, а також системи управління підприємством на прикладі ПП «СТЕПТЕР».

У третьому розділі запропоновано напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві, а також заходи по оптимізації його управлінської структури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття системи управління підприємством та особливості її структури

Функціонування сучасних підприємств в умовах жорсткої конкуренції вимагає оптимізації управлінських рішень щодо принципів та механізмів планування і прогнозування, а також забезпечення бізнесу різноманітними формами стимулювання для ефективного використання всіх ресурсів. Від оптимізованої структури підприємства та створення системи управління ресурсами залежить результативність будь-якої бізнес-структури.

Управління (менеджмент) - це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та / або суб'єктів (в тому числі і себе) по наперед продуманим і розробленим планам.

Також дане поняття розглядають як діяльність щодо приведення об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. В основу будь-якого менеджменту обов'язково закладено доцільність.

При вивченні та аналізі будь-якої системи, в тому числі і системи управління, треба чітко розрізнити дві її основні характеристики - функція і мета.

Функція системи - характеристика, що визначає зміну станів системи, множину всіх можливих станів системи, що обумовлюється кількістю її елементів, їх різноманітністю і взаємозв'язками.

Функція управління - особливий вид діяльності менеджменту, конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які обумовлюють і визначають зміст ділових взаємин.

Мета системи - конкретний (бажаний, заданий ззовні або встановлений самою системою) стан її виходів (результатів), тобто певне значення або сукупність значень функції системи.

Метою виробничого процесу (процесу надання послуг) на підприємстві

є оптимальний випуск заданого асортименту продукції (послуг) при найбільш раціональному використанні обмежених технологічних ресурсів і прогресивних методів організації виробництва.

Основні проблеми менеджменту при здійсненні процесу налагодження функціонування підприємства викликані об'єктивними та суб'єктивними причинами. До них належать постійні зміни економічної ситуації та очевидне загострення конкуренції між суб'єктами господарювання на ринку ресурсів, ринку готової продукції та збутових ринках. Саме базові знаннями про систему управління підприємством дають можливість максимально адекватно та своєчасно приймати управлінські рішення, які допомагають досягти основних цілей компанії.

В умовах ринкової економіки менеджмент включає набір механізмів управління, які мають на меті сформулювати та впровадити комплекс заходів, що забезпечують необхідні умови для його ефективної роботи, життєздатності та безперервності функціонування підприємства.

Технічні, організаційні та економічні заходи покликані синхронізувати та узгоджувати роботу всіх структурних елементів бізнес-організації на всіх рівнях для досягнення мети.

Систему управління підприємством розглядають як сукупність принципів, прийомів та механізмів обробки та проходження інформації, прийняття управлінських рішень, організації планування, мотивування, стимулювання та контролю діяльності.

В сучасних умовах *система управління підприємством* - це структура управління, а також усі можливі зовнішні і внутрішні взаємозв'язки між її структурними елементами та їх динамічна взаємодія, що надає можливість системі адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища і бути гнучкою.

В основу системи управління підприємством входить:

- опис бізнес-процесів та діяльності, що здійснюються в ході реалізації політики підприємства;

- визначення послідовності, взаємозв'язку та взаємодії між бізнес-процесами;
- створення методики реалізації процесів на підприємстві;
- підбір необхідних ресурсів та їх опис;
- визначення критеріїв оцінки та моніторингу ефективності процесів.

В той же час, варто відмітити соціальний аспект системи управління підприємством. Адже, цю систему можна розглядати як впорядковану множину взаємодій індивіди та груп, що утворюють цілісність. Оскільки управління в основному націлено на персонал, то професійні, соціально-психологічні та духовні аспекти діяльності людей формують соціальну орієнтацію системи управління підприємством.

Метою системи управління є формування керованої роботи підприємства шляхом створення і реалізації сукупності управлінських впливів для успішного функціонування об'єкта управління в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Суб'єкт управління – структурно визначені об'єднання людей і керівників на персональному рівні, що здійснюють управлінську діяльність і мають для цього повноваження.

Об'єкт управління - окремі люди або групи людей, на які направлені організовані, систематичні, планомірні дії суб'єкта управління.

Систему управління можна уявити як сукупність двох підсистем: керованої і керуючої.

Ефективну систему управління будують на основі наступних принципів:

- ієрархічності – розподіл по вертикалі функцій управління;
- комплексності – врахування всіх взаємодій, взаємовпливів та взаємозв'язків між елементами системи;
- економічності – принцип, за яким система має затрачати якнайменше ресурсів при отриманні максимальної ефективності;
- оперативності – прийняття управлінських рішень вчасно і відповідно до змін та тенденцій зовнішнього середовища;

- оптимальності - співвідношення управлінських функцій в середині системи має бути збалансованим, узгодженим і без дублювання;
- науковості – формування заходів має відбуватися на основі науково обґрунтованих фактів, з використанням сучасних наукових досягнень;
- автономності – кожному елементу системи управління має забезпечуватись раціональна автономія роботи;
- прозорості та чіткості – дотримання концептуальної єдності елементів системи;
- гнучкості (адаптивності) – пристосованість системи до зміни умов функціонування;
- безперервності – орієнтація роботи підприємства на довготермінове та безперебійне функціонування.

Принципи побудови системи управління підприємством мають застосовуватися у взаємодії між собою та у залежності від умов функціонування.

Важливими характеристиками системи управління є її структура, розмір і складність.

Структура управління - це упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура апарату управління - форма поділу праці по управлінню організацією.

Кожен підрозділ і штатна одиниця на підприємстві створюються для виконання визначеного набору функцій управління або робіт, наділяються певними правами по розподілі ресурсів і несуть відповідальність за виконання закріплених за підрозділом функцій.

Організаційна структура регулює розподіл завдань по підрозділах, залежно від їх компетентності у вирішенні певних проблем, та узгоджує загальну взаємодію цих елементів.

В рамках організаційних структур протікає весь управлінський процес, а також рух потоків інформації, в якому беруть участь керівники всіх рівнів.

Розмір системи характеризується кількістю її елементів і зв'язків між ними, складність - різноманітністю, неоднорідністю властивостей елементів і особливостями зв'язків між ними.

Будь-якому управлінському процесу притаманні характерні особливості:

- необхідність створення і функціонування завершеної (самодостатньої) системи;
- цілеспрямований вплив на систему, результатом якого стає досягнення упорядкованості відносин і зв'язків, здатних виконувати поставлені завдання;
- наявність суб'єкта і об'єкта управління як безпосередніх учасників управління;
- інформація як головна сполучна ланка між учасниками управління;
- наявність ієрархії в структурі управління (елементи, підсистеми, системи, області, регіони і т.п.);
- використання різних форм підпорядкування об'єкта управління суб'єкту управління, в рамках яких використовуються різні прийоми, форми, способи, методи і засоби управління.

Процес управління реалізується через основні функції: планування, організації, мотивації і контролю.

Планування. За допомогою цієї функції виокремлюються цілі діяльності підприємства (організації), засоби і найбільш ефективні методи для їх досягнення. Важливий елемент функції - прогнози можливих напрямків розвитку та стратегічні плани. На цьому етапі підприємство має визначити, яких реальних результатів воно може домогтися, оцінити свої сильні і слабкі сторони, а також стан зовнішнього середовища (Економічні умови в даній країні, нормативно-правові умови, позиції профспілок, дії конкуруючих організацій, переваги споживачів, громадські погляди, розвиток технологій і т.п.).

Організація. Ця функція управління, що формує структуру організації і забезпечує її всім необхідним (персонал, засоби виробництва, грошові кошти, матеріали тощо), тобто на цьому етапі створюються умови для досягнення цілей організації. Правильна організація роботи персоналу дозволяє досягти більш ефективних результатів.

Мотивація. Це процес спонукання людей до діяльності для досягнення цілей організації. Виконуючи цю функцію, керівник здійснює матеріальне і моральне стимулювання працівників і створює найбільш сприятливі умови для прояву їх здібностей і професійного зростання. При гарній мотивації персонал виконує свої обов'язки відповідно до цілей організації та її планами. Процес мотивації передбачає створення для працівників можливості задоволення їх потреб за умови належного виконання ними своїх обов'язків. Перш ніж мотивувати персонал на ефективнішу роботу, керівник повинен з'ясувати реальні потреби своїх працівників.

Контроль. Ця функція управління передбачає оцінку і аналіз ефективності результатів роботи організації. За допомогою контролю здійснюється оцінка рівня досягнення підприємства своїх цілей і необхідне коригування намічених дій. Процес контролю включає встановлення стандартів, вимірювання досягнутих результатів, порівняння цих результатів з плановими і при необхідності перегляд первинних цілей.

Контроль об'єднує воедино всі функції управління, дозволяє зберігати правильні налаштування для діяльності організації та своєчасно виправляти невірні рішення.

Систему управління підприємством узагальнено можна представити як сукупність принципів і механізмів прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації і матеріального стимулювання, це форма реального втілення управлінських взаємозв'язків.

Система управління підприємством базується на трьох основних складових:

- інформаційна підтримка процесів розробки і реалізації рішень;
- набір типових бізнес-процедур для вирішення поставлених завдань;
- система мотивації персоналу.

Система управління підприємством - це складна сукупність процесів і явищ, вдосконалення якої може відбуватися з різним ступенем деталізації. Її

реальна економічна, організаційна і психологічна ефективність залежить від методики і часу проведення, інтуїції і професійної підготовки керівника.

Розглядаючи більш розширений набір елементів, які входять в систему управління підприємством, можна виділити чотири підсистеми: методологія, структура, процес і техніка управління (рис. 1.1) [20, с.251].

Методологія управління включає мету, завдання, принципи, закони і закономірності, функції і методи управління.

Процес управління являє собою систему комунікацій, технологію управління (розробку і реалізацію управлінських рішень), інформаційне забезпечення.



Рис. 1.1. Складові системи управління підприємством

Структура управління включає функціональну і організаційну структури, схему організаційних відносин, конкретні схеми взаємодії дій вищих органів управління і структуру персоналу.

Техніка управління включає комп'ютерну та організаційну техніку, мережі зв'язку (внутрішні або зовнішні, Інтернет), систему документообігу.

У свою чергу, методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління - механізм управління. Стан елементів системи управління підприємства безпосередньо відображається на ефективності її функціонування в цілому.

Складові системи управління підприємством проявляються через певні характеристики (табл. 1). [31]

Таблиця 1.1

Складові системи управління підприємством та їх характеристики

Складові системи управління	Характеристики складових системи управління
Управлінські кадри	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідна кількість керівників; • наявність у керівників відповідного рівня кваліфікації; • відповідність професійної підготовки кадрів посаді, що займають; • швидка адаптація персоналу до змін; • творчий підхід до виконання завдань; • готовність йти на обґрунтований ризик.
Методи управління	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень впливу керівників на інтереси працівників; • відповідність меті та визначеним цілям підприємства; • вплив на остаточні результати діяльності;
Структурно-функціональне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • Склад функцій управління, їх оптимальний розподіл; • відокремленість функцій управління у кожному підрозділі; • ступінь жорсткості і гнучкості розподілу функцій; • налагодженість міжфункціональних зв'язків;
Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність, достовірність та повнота необхідної для роботи підприємства, інформації; • своєчасність отримання інформації; • відповідність інформації проблемі, що виникає;
Техніка і технологія управління	<ul style="list-style-type: none"> • Ступінь забезпеченості організаційною та комп'ютерною технікою; • наявність технічної документації з управління; • рівень комп'ютеризації управлінської діяльності.

Комплексна взаємодія всіх визначених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством.

1.2. Методологія формування системи управління підприємством

Управління на підприємстві – це діяльність, яка має на меті впорядкування функціонування множини елементів, налагодження взаємодії між ними для досягнення спільної мети. При цьому найскладнішим є узгодження діяльності між людьми. Адже при взаємодії між кількома індивідами виникає такий феномен як влада.

Влада – це можливість та здатність одного індивіда впливати на іншого (інших індивідів), змушувати їх підкорятися його вказівкам та нав'язувати їм свою волю. Для успішного функціонування підприємства не уникнути поширення влади у будь-якому колективі. Як результат розподілу влади, обов'язків та функцій працівників на підприємстві формується організаційна структура.

Організаційна структура управління (ОСУ) – це будова та внутрішня форма підприємства як системи. Вона містить всі види в'язків між елементами, які є відносно сталими та служать збереженню стійкого стану системи.

ОСУ є основою забезпечення рівнів та ланок менеджменту та їх зв'язок.

Ланкою управління може бути один працівник, як відокремлений орган, якому надані права на реалізацію управлінських функцій і встановлена відповідальність за використання прав та виконання менеджерських функцій.

Рівень управління – це об'єднана на певному щаблі ієрархії сукупність ланок управління.

Чим оптимальніше сформована організаційна структура, тим ефективніше здійснюється вплив управління на діяльність підприємства.

При формуванні ОСУ необхідно враховувати ряд факторів, які впливають на суб'єкти та об'єкти управління. Всі ці фактори впливу поділяють на регульовані та нерегульовані, прямого та опосередкованого впливу.

До основних факторів, що впливають на ОСУ відносять:

- розміри бізнесу: належність підприємства до малого, середнього чи великого підприємства;
- виробнича спеціалізація: моно виробництво чи випуск продукції широкої номенклатури;
- ринкова орієнтація: на місцевий, регіональний, національний, міжнародний чи глобальний ринки;
- приналежність підприємства до певних об'єднань, організацій, спілок;
- особливості співвідношення та поєднання лінійної та функціональної форм управління;
- концепція та філософія управління, прийнята вищим керівництвом;
- норма керованості (кількість підлеглих на одного керівника, кількість керівників на одного підлеглого);
- кваліфікація персоналу;
- можливість автоматизації управлінської праці;
- оптимальність розподілу функцій між елементами управлінського апарату;
- рівень відповідності у поєднанні структури апарату управління та ієрархічної структури виробництва.

Важливо виокремлювати види зв'язків, які формуються між елементами системи управління. До них відносять лінійні, функціональні та міжфункціональні зв'язки.

Лінійні зв'язки – це найпростіший вид взаємодії, коли керівні розпорядження передаються від менеджера найвищого рівня до виконавця «по прямій».

Функціональні зв'язки характеризують взаємодію між виконавцем та керівниками різних рівнів та спеціалізацій, до того ж, між якими немає прямого підпорядкування.

Міжфункціональні зв'язки виникають між управлінцями одного рівня управління, без будь-якого підпорядкування один-одному.

Саме поєднання зазначених зв'язків та елементів підприємства формує організаційну структуру управління.

Відомі декілька типів організаційних структур управління.

Лінійна – це найпростіша структура управління, в основі якої закладено тільки одноканальні взаємодії. Тобто, до кожного підлеглого прикріплено тільки одного менеджера, який дає накази і розпорядження, організовує та контролює роботу працівника. До основних переваг такої структури відносять простоту управління, узгодженість та несуперечливість рішень, оперативність, чіткість взаємодій.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування чітких і зрозумілих зв'язків між керівниками та виконавцями. 2. Однозначність вказівок та розпоряджень. 3. Взаємоузгодженість дій працівників. 4. Висока відповідальність менеджера, оскільки він самостійно несе відповідальність за результати роботи очолюваного ним підрозділу. 5. Швидкість прийняття рішень. 6. Виконавці отримують пов'язані між собою завдання і розпорядження, які забезпечені ресурсами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вимога щодо наявності у керівника значного досвіду та управлінських навичок у всіх сферах діяльності, високі вимоги до його компетентностей, що знижує імовірність ефективного управління підприємством (підрозділом). 2. Велика кількість інформації до опрацювання, значний потік документації, багато контактів з виконавцями, підлеглими, вищими органами управління та суміжними структурами і організаціями. 3. Нестача фахівців з окремих функцій управління. 4. Складність відповідати зростаючим вимогам сучасного середовища бізнесу, необхідність постійно навчатися і керувати підлеглими одночасно .

Лінійно-функціональна структура передбачає наявність одного менеджера, який керує виконавцями. Однак, участь у прийнятті управлінських рішень також приймають функціональні фахівці, що допомагають збирати, обробляти та аналізувати інформацію, необхідну керівнику.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
<p>1. Спеціальна підготовка та наявність необхідних компетентностей у фахівців, які здійснюють конкретні функції.</p> <p>2. Збільшення можливостей лінійних керівників у сфері стратегічного менеджменту бізнесу за рахунок надання певних функцій спеціалізованим підрозділам (керівникам).</p> <p>3. Контроль стратегічних результатів централізованим менеджментом.</p> <p>4. Формування структури управління відповідно до обраної стратегії.</p> <p>5. Підвищення ефективності управління структурними підрозділами за рахунок повторюваності завдань.</p> <p>6. Здатність швидко реагувати та адаптуватися до вимог зовнішнього середовища.</p>	<p>1. Складнощі, які виникають при налагодженні та підтримці постійних зв'язків між різними функціональними підрозділами.</p> <p>2. Труднощі у налагодженні єдності дій та взаєморозуміння між працівниками різних функціональних підрозділів структурних частин підприємства.</p> <p>3. Подвійне підпорядкування може призводити до зменшення рівня відповідальності працівників за виконану роботу.</p> <p>4. Наявність кількох керівників порушує принципу єдиноначальності.</p> <p>5. Імовірність виникнення суперництва, конфліктів та проблем пов'язаних з функціональною координацією.</p> <p>6. Спеціалізація керівників може призвести до звуження стратегічного бачення менеджменту та формування і прийняття дрібних, часткових рішень.</p> <p>7. Перекладання відповідальності за ефективність діяльності підрозділу на вищі рівні</p> <p>8. Ймовірність прийняття помилкових управлінських рішень функціональними спеціалістам через відсутність бачення цілісної картини бізнесу.</p>

При функціональній структурі адміністративно-управлінська робота розподіляється між окремими фахівцями апарату управління. Це дозволяє сконцентрувати окремі частини управлінської праці у більш вузько спеціалізованих менеджерів. В той же час, це призводить до труднощів в узгодженні управлінських рішень, погіршує оперативність та швидкість прийняття рішень.

Дивізійна структура управління притаманна великим підприємствам (корпораціям). При цьому загально корпоративні функції управління зосереджуються у централізованих структурних управлінських ланках, де формуються відповідні рішення і передаються до керівників виконавчих підрозділів. Це дає можливість менеджерам нижчих рівнів управління концентруватися на організації та контролі виробничих процесів, а керівники вищого рівня здійснюють планування, моніторинг, аналіз та корегування діяльності, що забезпечує більшу відповідність та швидкість реакції на зміну умов зовнішнього середовища. Недоліком структури є збільшення витрат на управлінський апарат.

Матричне управління доцільне на підприємстві, яке здійснює роботи над окремими проектами. При цьому формуються тимчасові проектні групи з постійних працівників підприємства. Вони беруть участь у проекті, а після його завершення продовжують роботу у своєму підрозділі. Для матричної структури управління характерна висока гнучкість та орієнтованість на інновації.

Також на одному підприємстві можуть поєднуватися кілька вищенаведених організаційних структур управління у комбіновані структури управління (табл.1.4).

Формуючи систему управління підприємством необхідно враховувати, що це відкрита система, яка перебуває у постійній взаємодії з навколишнім світом. Тому, важливим є дослідження зовнішнього середовища.

Переваги та недоліки комбінованих структур управління

Переваги	Недоліки
<p>1. Наявність у спеціалістів високої компетентності, оскільки вони спеціалізуються на здійсненні конкретних функцій.</p> <p>2. Побудова структури управління відповідно до обраної стратегії діяльності бізнесу.</p> <p>3. Оптимальне узгодження спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.</p>	<p>1. В процесі вирішення нових завдань виникає імовірність недостатньої гнучкості.</p> <p>2. Складнощі у процесі узгодження та корегування діяльності функціональних підрозділів з погодження нових програм.</p> <p>3. Необхідність залучення керівників вищої ланки у процес реалізації внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій, що не завжди є виправданим.</p> <p>4. Труднощі формування і створення складної вертикальної складової системи управління</p>

Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх чинників та умов, що впливають на діяльність підприємства та включають партнерів, конкурентів, споживачів, державні структури, інфраструктурні об’єкти, громадські організації, суспільні та природні умови.

Залежно від масштабів впливу зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище та макросередовище.

Мікросередовище можна визначити як сферу впливу постачальників, клієнтів, конкурентів та інших структур, що прямо впливають на бізнес, а також наша діяльність впливає на них.

Макросередовище включає вплив факторів непрямого впливу, тобто, демографічне, економічне, природне, політичне, науково-технічне та міжнародне середовище.

Правильно сформована система управління підприємством має обмежити, або звести до мінімуму негативні впливи зовнішніх чинників та інтенсивно використовувати можливості ринку. Взаємодіючи з зовнішнім середовищем

підприємство перебуває у постійному русі та піддається змінам. В результаті такої взаємодії може відбуватися деградація (руйнування) підприємства або його розвиток (трансформація). В певний момент може наставати тимчасова рівновага, що встановлюється між підприємством і середовищем, під час якої випробовуються введені зміни в організації. Саме ці зміни і обумовлюють потребу в управлінні як сукупності дій, що забезпечують розвиток та успішне функціонування підприємства. Тільки система управління дає можливість, залежно від особливостей підприємства та середовища його функціонування, підтримувати динамічну рівновагу з оточенням, зберігати якісну визначеність, забезпечувати досягнення корисності та вдосконалення роботи бізнесу.

Для ефективної роботи сучасного підприємства, в першу чергу, необхідні оптимально налагоджені внутрішні зв'язки. Інтеграцію різних частин підприємства та їх функціонування як єдине ціле у системі управління бізнесом здійснює організаційна функція. В управлінні термін «організація» включає наступні взаємопов'язані складові:

- мета, місія підприємства;
- структурування завдань та об'єднання їх у групи для конкретизації видів робіт;
- визначення видів робіт у певних підрозділах відповідно до цілей підприємства;
- децентралізацію, розподіл відповідальності та визначення рівнів управління;
- створення робочої атмосфери, яка б спонукала співробітників до активної роботи для досягнення цілей бізнесу;
- формування комунікаційної системи, яка може забезпечити ефективне прийняття рішень, контроль та координацію;
- створення єдиної організаційної системи для забезпечення внутрішньої координації всіх елементів організації та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Фактичними результатами організаційної функції є: формування виробничої структури, структури менеджменту, планів та схем взаємовідносин підрозділів; управлінських функцій, підфункцій, роботи та операцій; визначення прав та обов'язків управлінських органів та посадових осіб; розробка положень та інструкцій; прийом на роботу. Розподіл повноважень поєднує керівників вищого рівня з робітниками нижчого рівня і надає можливість призначати та координувати завдання. Спосіб встановлення керівництвом відносини між рівнями повноважень називається делегуванням.

Делегування — це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє між співробітниками безліч завдань, які необхідно виконати для досягнення організаційних цілей. Якщо завдання не буде делеговано іншим співробітникам, менеджер буде виконувати його самостійно. Тому делегування – це процес, трансформує працівника у керівника (менеджера).

Делегування може відбуватися тільки у разі прийняття повноважень. При цьому не може бути делегована власне відповідальність. Повноваження делегуються не особі, а посаді, яку вона займає в цей момент. Щоб межі повноважень на підприємстві були чіткими і зрозумілими, вони обумовлюються правилами, процедурами та політикою організації.

Формування ефективної системи управління підприємством, як основа підсилення його конкурентної позиції у зовнішньому середовищі та підвищенні економічної ефективності - це тривалий та масштабний процес. Він має охоплювати всі структурні елементи підприємства, забезпечувати ефективне використання всіх видів ресурсів та сприяти реалізації потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (на прикладі продукцію ПП «СТЕПТЕР»)

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ПП «СТЕПТЕР»

Львівська взуттєва фабрика «Стептер» заснована 13 квітня 1994 року. З перших років фірма почала завойовувати довіру клієнтів. Підприємство займається виготовленням та продажем різноманітного стильного і якісного взуття для чоловіків і жінок, яке відповідає тенденціям сучасної моди. Окрім взуття у продуктовому ряді підприємства є великий вибір різноманітних за стилем, кольором і розміром жіночих сумок з лакованої і матової натуральної шкіри.

Підприємство є юридичною особою, має права та обов'язки і здійснює свою діяльність згідно Статуту і чинного законодавства.

Основні види діяльності ПП «СТЕПТЕР» згідно КВЕД:

- ✓ 15.20. Виробництво взуття (основний);
- ✓ 47.72. Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах;
- ✓ 68.20. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Ціль ПП «СТЕПТЕР» – забезпечення ринку України сучасним взуттям європейської якості. З кожним роком підприємство розвивається і вдосконалює як процес виробництва так і якість своєї продукції. На сьогодні фабрика є однією з найбільших на Західній Україні і отримує високі оцінки від споживачів. Нові колекції є символом якості та модного дизайну. Модельєри ПП «СТЕПТЕР» проводять постійні дослідження, щоб зрозуміти, що саме потрібно споживачам. Щорічно студія ПП «СТЕПТЕР» представляє понад 400 моделей різної кольорової гамми. Впроваджуючи нові технології, ПП «СТЕПТЕР» виготовляє взуття з високоякісної імпортової і вітчизняної шкіри на сучасному устаткуванні

провідних фірм Італії і Німеччини (АТОМ, PFAFF, FORTUNA, TORIELLI, COMPART).

Продукція реалізовується майже по всій Україні. Територія охоплення у Західному регіоні - Волинська, Львівська, Хмельницька, Житомирська, Тернопільська та Рівненська області. За останні роки ринки збуту розширилися в Південному регіоні України. Попит на продукцію ПП «СТЕПТЕР» найбільший у Західному регіоні (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Структура попиту на продукцію ПП «СТЕПТЕР» на ринку України за 2020 рік

Український ринок взуття, за різними оцінками, становить 100-170 млн пар, а приріст ринку - в середньому 10-12 % на рік. За рівнем продажів взуття Україна поки що відстає від європейських країн. В Україні середній показник становить 2.7 пари взуття на душу населення, тоді як в Західній Європі - 6-8 пар. Хоча сегмент споживачів, які купують 2-3 пари взуття в рік, в Україні постійно росте, і за даними досліджень, становить більше 52%.

На ринку працює понад двадцять крупних операторів (оптових постачальників і виробників з об'ємом продажів більше 2 млн гривень в місяць) і більше 3500 дрібних. Основними конкурентами ПП «СТЕПТЕР» на світовому ринку, які представляють українську взуттєву галузь є:

- Belsta (м. Білгород-дністровський, один із найбільших виробників домашнього взуття в Україні)
- Saman (м. Бровари, займається пошиттям стильного чоловічого та жіночого взуття, а також спеціалізованого спортивного взуття)
- InVlu (спільне українсько-італійське підприємство, що виготовляє взуття на базі Київської взуттєвої фабрики)
- KaDar (м. Луцьк, робить ставку на виробництво чоловічого взуття в форматі casual)
- Kredo (м. Хмельницький, спеціалізується на зимовому взутті на підошві з EVA)
- Krok (м. Житомир, один із найбільших виробників промислового взуття та взуття для військових)
- Litna (м. Хмельницький, надзвичайно широкий вибір гумового взуття)
- Olteya (м. Житомир, спеціалізується на виробництві жіночого шкіряного взуття).

На українському ринку попит на взуттєву продукцію визначають крупні торгові мережі. Відомих вітчизняних дизайнерів, які б спеціалізувалися на дизайні взуття, в Україні практично немає. Саме фахівці крупних торгових мереж формують колекції, орієнтуючись на європейські і світові тенденції, підбираючи в процесі створення лінійки продукції відповідні матеріали верху, колірну гамму, форми носка, каблука, аксесуари і так далі.

Місткість українського ринку взуття, за оцінками експертів, при стабільній економічній ситуації - це 120-140 млн пар (з розрахунку на душу населення країни в 40 млн чоловік, по 3-4 пари на людину в рік). У доларах місткість ринку оцінюють в \$ 1,5-2 млрд. При цьому частка ринку, яку потенційно можуть зайняти українські виробники взуття, становить \$ 0,9-1,3 млрд.

Становище ПП «СТЕПТЕР» на ринку стабільне. Попри високу конкуренцію в галузі, фірма в процесі своєї діяльності постійно підвищує свою конкурентоспроможність. Асортимент постійно доповнюють новими моделями. Замовлення приймаються незалежно від сезону, при цьому моделі постійно

оновлюються. Продукцію виготовляють із спеціальних матеріалів, стійких проти несприятливих чинників експлуатації. Дані матеріали добирають з урахуванням специфіки діяльності та підвищених вимог щодо захисту тіла від несприятливих погодних умов.

Для оцінки стратегічного розвитку підприємства проведено SWOT-аналіз. Його результати представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПП «СТЕПТЕР»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий, але стабільний та фаховий штат організації 2. Персонал з досвідом роботи 3. Гнучка політика керівництва 4. Значна відносна частка ринку 5. Хороша якість продукції та помірна ціна 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока зношеність основних виробничих засобів 2. Неefективне використання ресурсів підприємства 3. Переважання ручної праці, невисока фондоозброєність 4. Низький ступінь готовності працівників до змін 5. Недостатньо високий прибуток
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення видів товарів 2. Нарощування основного та оборотного капіталу 3. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників 4. Проведення модернізації технологічного устаткування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення рівня конкуренції в галузі 2. Технологічне відставання 3. Економічна криза в державі 4. Погіршення репутації 5. Банкрутство

Необхідно враховувати, що SWOT-аналіз використовується як інструмент для оцінки. Він визначає загальний стан і не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень. В той же час SWOT-аналіз дає можливість впорядкувати процес опрацювання наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

На основі отриманих даних щодо сильних, слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз для ПП «СТЕПТЕР» сформовано матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.2).

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		<i>Хороша якість продукції та помірна ціна</i>	<i>Застаріле обладнання та низька зацікавленість працівників в розвитку підприємства</i>
Можливості	<i>Розширення видів товарів та вихід на нові ринки</i>	Можливість виробництва нових видів продукції та нарощення обсягів випуску	Модернізація устаткування та заохочення працівників (додаткова заробітна плата від величини прибутку)
Загрози	<i>Зростання конкуренції, зниження репутації</i>	Вдосконалення маркетингової політики	Залучення інвесторів

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу для ПП «СТЕПТЕР»

Отже, при правильному управлінні та виборі оптимальної стратегії ПП «СТЕПТЕР» має значні можливості для розвитку.

Стратегія розвитку компанії ПП «СТЕПТЕР» заснована на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування компанії, одним з яких виступає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Компанія веде чесний та прозорий бізнес, будує лояльні відносини із суспільством, проявляє турботу про навколишнє середовище. В основі цієї стратегії – розуміння, що підприємство працює у сучасному відкритому суспільстві і гармонізація відносин з навколишнім соціальним середовищем – запорука успішної та стабільної роботи. КСВ є невід’ємним елементом корпоративної системи бізнесу компанії. Отже, корпоративною стратегією є стратегія розвитку на основі КСВ.

Щодо конкурентних стратегій ПП «СТЕПТЕР» приділяє однакову увагу: стратегії лідирування у витратах: упровадження новітніх технологій автоматичного управління, перерозподіл потужностей; стратегії диференціації:

особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду); стратегії фокусування: виділення окремого цільового ринкового сегменту (молоді) за позиціонування бренду «Stepter»:

- розробка і виробництво конкурентоспроможної продукції;
- турбота про споживача;
- справедливе задоволення потреб своїх працівників і власників;
- повага до людини і суспільства, увага до соціальної сфери;
- турбота про навколишнє середовище.

ПП «СТЕПТЕР» працює не тільки на внутрішній ринок, але й експортує взуття та його деталі насамперед до країн-сусідів: Румунії, Польщі, Угорщини. За обсягом експорту ПП «СТЕПТЕР» лідирує Румунія, куди поставляються переважно деталі взуття.

Товарну структуру експорту ПП «СТЕПТЕР» відображено на рис. 2.3.

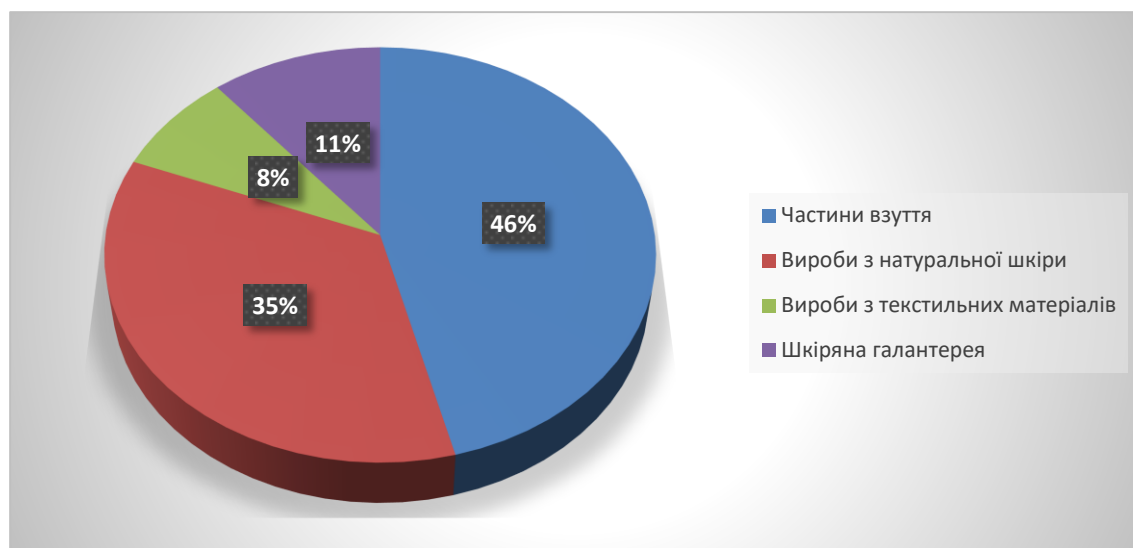


Рис. 2.3. Товарна структура експорту ПП «СТЕПТЕР»

Основні перешкоди для глибшого проникнення на міжнародні ринки для ПП «СТЕПТЕР» пов'язані із значною часткою застарілого обладнання на підприємстві, зростаючими витратами на маркетинг при виході на світовий рівень, суттєвою конкуренцією китайських та турецьких компаній.

Особливої уваги при аналізі діяльності підприємства потребує персонал ПП «СТЕПТЕР». Протягом 2015-2020 років в середньому на підприємств працювало від 43 до 48 осіб (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Якісна характеристика трудових ресурсів підприємства

Класифікаційні ознаки	Характеристика трудових ресурсів		
	групи працівників	чисельність	структура
Стать	Жіноча	30	62,50
	Чоловіча	18	37,50
Стаж роботи	До 3 років	4	8,33
	До 10 років	29	60,42
	від 10 років	15	31,25
	Повна вища	34	70,83
Освіта	Середня спеціальна	13	27,08
	Незакінчена вища	1	2,08
	Немає	0	0,00
Кваліфікація	Висококваліфіковані	26	54,17
	Кваліфіковані	20	41,67
	Малокваліфіковані	1	2,08
	Некваліфіковані	1	2,08
Оплата праці	до 7000 грн	3	6,25
	до 10000 грн.	22	45,83
	від 10000 грн.	23	47,92
Вік	до 25 років	8	16,67
	до 40 років	14	29,17
	від 41 року	26	54,17
Категорії	Робітники	39	81,09
	Керівники	4	9,12
	Службовці	5	9,79

З даних таблиці видно, що працівники підприємства є кваліфікованими та досвідченими.

Трудові досягнення персоналу та його участь у процесах управління підприємством, удосконалення якості продукції, процесів, підходів, ініціативи та творча діяльність на ПП «СТЕПТЕР» всіляко визнаються та заохочуються. Система заохочення персоналу на ПП «СТЕПТЕР» направлена на підтримання у персоналу почуття задоволення.

Для оцінки особливостей діяльності та управління підприємства необхідно проаналізувати його активи. Це необоротні і оборотні засоби суб'єкта господарювання, які необхідні для його функціонування у різних формах діяльності з метою одержання прибутку. Активи являють собою ресурси, контрольовані підприємством, використання яких призводять до збільшення економічних вигод у майбутньому. До них відносяться всі наявні матеріальні цінності, нематеріальні активи та кошти, що належать підприємству на певну дату, а також їх розміщення та використання.

Аналіз структури та динаміки активу балансу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки активу балансу

Показники	2017 р.	2018 р.		2019 р.			2020 р.			
	тис. грн	тис. грн	+/- до поперед. період у тис. грн	% до поперед. періоду	тис. грн	+/- до поперед. період у тис. грн	% до поперед. періоду	тис. грн	+/- до поперед. період у тис. грн	% до поперед. періоду
Основні засоби	1243,0	1460,2	217,2	117,5	1466,0	5,8	100,4	1275,2	-190,8	87,0
Запаси	384,9	764,6	379,7	198,6	1006,8	242,2	131,7	543,1	-463,7	53,9
Поточна ДТ заборгованість	1370,0	589,5	-780,5	43,0	464,2	-125,3	78,7	531,3	67,1	114,5
Гроші та їх еквівалент	293,9	968,8	674,9	329,6	1093,1	124,3	112,8	1551,0	457,9	141,9
Інші оборотні активи	1,3	1,5	0,2	115,4	0,6	-0,9	40,0	3,0	2,4	500,0
Всього	3293,1	3784,6	491,5	114,9	4030,7	246,1	106,5	3903,6	-127,1	96,8

Загальна вартість активів протягом 2017-2020 років мала тенденцію до збільшення. Тільки у 2020 році спостерігається незначне зменшення загальної вартості активів на 3,2%, оскільки 2019 рік був складним у зв'язку з пандемією для всіх суб'єктів бізнесу.

У структурі активів ПП «СТЕПТЕР» переважають оборотні активи. Однак, аналізуючи окремі складові можна відзначити, що на підприємстві є значний обсяг дебіторської заборгованості у 2017 році, який зменшується більше ніж у двічі у 2020 році. І це позитивна тенденція. Запаси підприємства зростали до 2019 року, а у 2020 знизилися, що, знову ж таки, є наслідком впливу карантинних процесів.

2.2. Аналіз результатів господарювання та фінансового стану підприємства

Основним показником результатів діяльності підприємства є чистий прибуток. Це та частина доходів підприємства, яка залишається у його розпорядженні (на розгляд власників) після покриття всіх витрат і сплати всіх обов'язкових податків та інших внесків.

Так, протягом 2018-2020 років ПП «СТЕПТЕР» залишалося прибутковим, хоча зі значними коливаннями значень чистого прибутку (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Основні показники господарської діяльності підприємства

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019 до 2018		2020 до 2019	
				Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6404,1	6369,0	3097,0	35,1	99,5	-3272	48,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4750,8	3651,1	2226,3	1099,7	76,9	-1424,8	61,0
Інші доходи	1159,5	1126,7	1163,4	32,8	97,2	36,7	103,3
Інші витрати	2195,9	3473,8	1936,2	-1277,9	158,2	-1537,6	55,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	616,9	370,8	97,9	246,1	60,1	-272,9	26,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	111,0	66,7	17,6	44,3	60,1	-49,1	26,4
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	505,9	304,1	80,3	201,8	60,1	-223,8	26,4

За досліджуваний період найбільш прибутковим був 2018 рік, підприємство отримало чистого прибутку у розмірі 505,9 тис. грн. Стрімке падіння ЧП у 2019 році на 60,1% - це наслідок значного скорочення попиту у зв'язку з пандемією. Також варто відмітити і значну частку інших витрат у структурі формування прибутку, які зросли на 58,2% у 2019 році та скоротилися майже вдвічі у 2020 році. Показник інших доходів був протягом цих років орієнтовно на одному і тому ж рівні.

Узагальнення результатів розрахунків, дослідження динаміки зміни показників фінансової стійкості ПП «СТЕПТЕР» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості ПП «СТЕПТЕР» за 2018 - 2020 роки

Показники	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення абсолютне	
					2019-2018	2020-2019
1. Власний капітал, тис. грн.	x	3 397,1	3 701,7	3781,4	304,60	79,70
2. Вартість майна, тис. грн.	x	3 784,6	4 030,7	3903,6	246,10	-127,10
3. Позиковий капітал, тис. грн.	x	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
4. Оборотні активи, тис. грн.	x	2 324,4	2 564,7	2628,4	240,30	63,70
5. Поточні зобов'язання, тис. грн.	x	387,5	329,6	122,2	-57,90	-207,40
6. Власні оборотні активи, тис. грн.	x	1 734,9	2 100,5	2097,1	365,60	-3,40
7. Коефіцієнт фінансової незалежності, грн./грн.	> 0,5	0,90	0,92	0,92	0,02	0,00
8. Коефіцієнт фінансової залежності, грн./грн.	< 2	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
9. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, грн./грн.	< 0,5	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
10. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, грн./грн.	> 0,1	0,19	0,21	0,2	0,02	-0,01

Параметричний аналіз фінансової стійкості ПП «СТЕПТЕР» за 2018 - 2020 роки показав, що:

- коефіцієнт фінансової незалежності досліджуваного підприємства протягом 2018 – 2020 років змінювався в сторону збільшення, що є позитивним явищем, оскільки чим вище є значення цього показника, тим вища фінансова стійкість підприємства. Граничне значення коефіцієнта фінансової незалежності – більше 0,5, а для ПП «СТЕПТЕР» за досліджуваний період значення коефіцієнта становило більше 0,5.

- коефіцієнт фінансової залежності ПП «СТЕПТЕР» за досліджуваний період знаходився в межах граничного значення і становив < 2 .

- коефіцієнт концентрації позикового капіталу протягом 2018 – 2020 років знаходився в межах його граничного значення (менше 0,5). Позитивною вважається динаміка даного коефіцієнта - до зменшення;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу становив: в 2018 році 0,19, в 2019 році 0,21 та 0,20 в 2020 році, що більше нормативного значення, Нормативне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу - більше 0,1. Позитивна динаміка - до зростання.

Для здійснення оцінки підсумкових результатів діяльності ПП «СТЕПТЕР» необхідно використати не лише абсолютні показники прибутку чи збитку, а й відносні показники.

Рентабельність - відносний показник ефективності (прибутковості), що розраховується як співвідношення отриманого ефекту (доходу, прибутку) до витрат або використаних ресурсів.

Для здійснення аналізу рентабельності продукції та рентабельності діяльності досліджуваного підприємства необхідно здійснити розрахунок і оцінку динаміки наступних показників:

1) рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг) відображає скільки отримано валового прибутку з 1 грн. понесених витрат. Розраховується як співвідношення валового прибутку (ВП) від продажу до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (C_{PI}) [6, с.42]:

$$P_{\Pi} = \frac{ВП}{C_{РП}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки показників рентабельності ПП «СТЕПТЕР»
за 2018 - 2020 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення абсолютне	
				2019-2018	2020-2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4 750,8	3 651,1	2226,3	-1 099,70	-1 424,80
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6 404,1	6 369,0	3097,0	-35,10	-3 272,00
Чистий прибуток, тис. грн.	505,9	304,1	80,3	-201,80	-223,80
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3 539,1	3 907,7	3967,15	368,60	59,45
Вартість активів на початок року	3 293,5	3 784,6	4 030,7	491,10	246,10
Вартість активів на кінець року	3 784,6	4 030,7	3903,6	246,10	-127,10
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2 187,5	2 444,6	2596,6	257,10	152,00
Вартість оборотних активів на початок року	2 050,5	2 324,4	2 564,7	273,90	240,30
Вартість оборотних активів на кінець року	2 324,4	2 564,7	2628,4	240,30	63,70
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	3 144,3	3 549,1	3703,1	404,80	154,00
Вартість власного капіталу на початок року	2 891,4	3 397,1	3 701,1	505,70	304,00
Вартість власного капіталу на кінець року	3 397,1	3 701,1	3781,4	304,00	80,30
Витрати підприємства, тис. грн.	6 946,7	7 124,9	4162,5	178,20	-2 962,40
Чиста рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг), %	8%	5%	3,6%	-0,03	-0,01
Рентабельність підприємства (активів), %	14%	8%	2%	-0,06	-0,06
Рентабельність оборотних активів, %	23%	12%	3%	-0,11	-0,09
Рентабельність власного капіталу, %	16%	9%	2%	-0,07	-0,07
Рентабельність господарської діяльності, %	7%	4%	2%	-0,03	-0,02

2) валова рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг) показує розмір валового прибутку, що отримується з 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Даний показник розраховується відношенням валового прибутку (ВП) до чистого доходу (ЧД) [6, с. 43]:

$$BP_{II} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\% \quad (3.5)$$

3) чиста рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг) показує розмір чистого прибутку з 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Даний показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу (ЧД) [6, с.43]:

$$CP_{II} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\% \quad (3.6)$$

4) рентабельність підприємства (активів) показує величину чистого прибутку, яка припадає на 1 грн. активів. Даний показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до середньорічної вартості активів підприємства (\bar{A}) [6, с.44]:

$$Pa = \frac{ЧП}{\bar{A}} \times 100\% \quad (3.7)$$

5) рентабельність оборотних активів характеризує ефективність використання оборотних активів підприємства. Даний показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до середньорічної вартості оборотних активів підприємства (ОА) [6, с.44]:

$$Poa = \frac{ЧП}{ОА} \times 100\% \quad (3.8)$$

б) рентабельність власного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал, тобто характеризує ефективність

вкладення коштів у дане підприємство. Даний показник розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу підприємства (ВК) за формулою [6, с.47]:

$$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK} \times 100 \% \quad (3.9)$$

7) рентабельність господарської діяльності показує скільки отримано прибутку від господарської діяльності з 1 грн. загальних витрат. Даний показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до витрат підприємства (В) за формулою (14) [6, с.48]:

$$P_{д} = \frac{ЧП}{B} \times 100 \% \quad (3.10)$$

Позитивна динаміка усіх показників рентабельності – до зростання.

Узагальнення результатів розрахунків, дослідження динаміки зміни показників рентабельності ПП «СТЕПТЕР» проводиться в таблиці 3.2:

За даними табл.2.6 можна зробити висновок про суттєве погіршення рентабельності всіх показників діяльності, оскільки присутня негативна динаміка усіх показників рентабельності – до спадання.

2.3. Оцінка ефективності системи управління на підприємстві

В основі системи управління підприємством закладено його організаційну структуру як сукупність елементів та зв'язки між ними. Також, важливо визначати взаємовпливи, розподіл та делегування обов'язків, відповідальності за виконану роботу та видані розпорядження і накази. Організаційна структура підприємства впливає на методи розподілу прав та обов'язків. В рамках організаційної структури здійснюється основні інформаційні зв'язки. Тому, саме для оцінки ефективності управління необхідно проводити оцінку структури, розуміти управлінські та функціональні зв'язки в ній і те, як можуть виконуватись при цьому контрольні – орієнтовані заходи та процедури.

ПП «СТЕПТЕР» має організаційну структуру, яка включає в себе відповідні відділи на чолі яких стоять керівники, які звітуються начальнику. Усі працівники

та підрозділи суб'єкта господарювання діють у межах визначеної статутом мети діяльності.

Організаційна структура ПП «СТЕПТЕР» є лінійно-функціональною. Розглянемо організаційну структуру ПП «СТЕПТЕР», яка наведена на рисунку 2.4.

З рисунку видно, що структура управління відповідає специфіці діяльності підприємства та його потребами. У кожному підрозділі є як спеціалісти, які виконують основні свої функції, так і службовці, які допомагають їм виконувати роботу.

Із схеми бачимо, що функціональні підрозділи та їх керівники й спеціалісти підпорядковані функціональним керівникам відповідних служб. Водночас управлінці середньої ланки безпосередньо підпорядковуються керівникам лінійних підрозділів. До основного недоліку даної структури управління можна віднести незадовільний рівень комунікацій між лінійними підрозділами, які є низовими та лінійними керівниками вищого рівня. Як бачимо, ці комунікації здійснюються через функціональні підрозділи. Тому для оперативного отримання інформації й прийняття рішень лінійними керівниками необхідно налагоджувати постійну зворотну управлінську взаємодію.

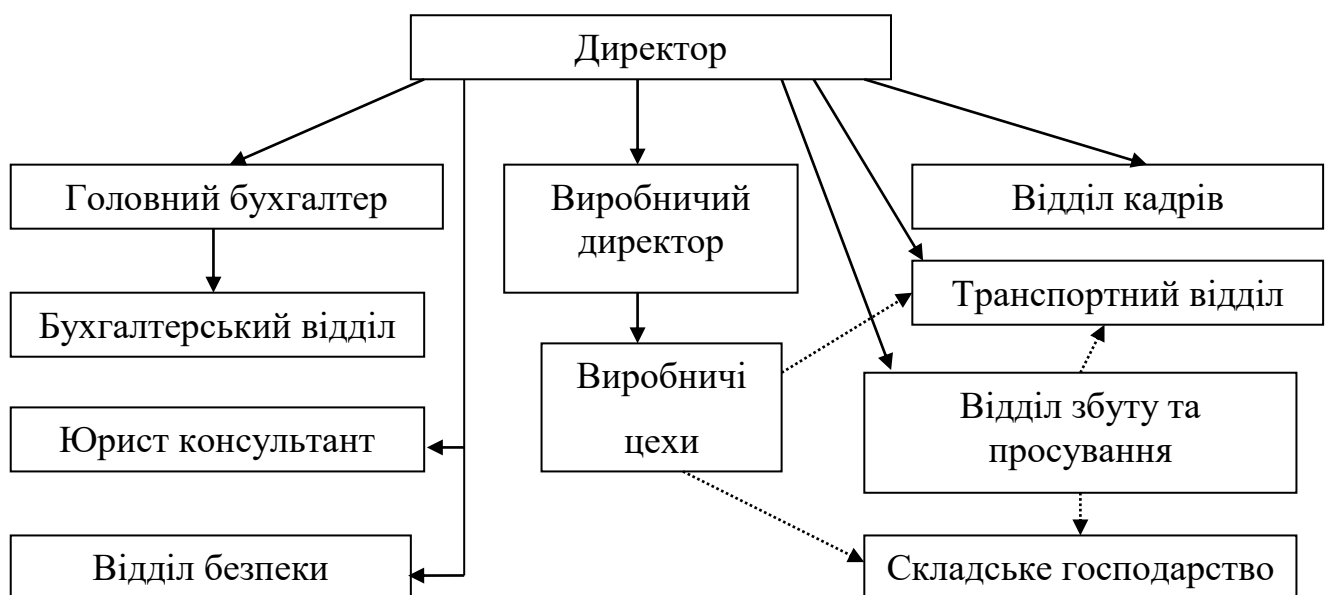


Рис. 2.4. Організаційно-управлінська структура підприємства

У підрозділах розстановка кадрів здійснена таким чином, щоб забезпечувалося виконання необхідних завдань для досягнення поставлених цілей. У кожному з них є як спеціалісти, які виконують основні свої функції, так і службовці, які допомагають їм виконувати роботу. Структура та чисельність підрозділів визначається штатним розкладом, що затверджується головою правління та щорічно переглядається в залежності від об'єму робіт підрозділів.

Директор товариства має право: укладати будь-які угоди від імені ПП «СТЕПТЕР» у межах наданих повноважень, видавати доручення, відкривати рахунки в установах банків; затверджувати поточні плани діяльності товариства, які необхідні для вирішення його статутних завдань; затверджувати нормативні акти, що визначають відносини між підрозділами і філіями ПП «СТЕПТЕР»; приймати на роботу і звільняти з роботи працівників товариства, застосовувати до них заходи заохочення і накладати стягнення; приймати рішення щодо інших питань поточної діяльності ПП «СТЕПТЕР». Директор подає на затвердження засновникам річний фінансовий звіт та баланс товариства забезпечує виконання рішень засновника, що стосуються управлінням товариством. Лише за згодою засновника директор підприємства вирішує такі питання: затвердження щорічного кошторису, штатного розкладу.

Організаційний механізм характеризується тим, що відповідальність за здійснення виробничих функцій на ПП «СТЕПТЕР» децентралізована. Для організаційної побудови за функціональною ознакою характерними є ряд особливостей: повільний процес прийняття рішень; ієрархічний порядок взаємовідносин; відсутність взаєморозуміння між представниками спеціалізованих служб; слабкі зв'язки по горизонталі; розвинута система вертикальних взаємодій. Функціональний підхід на ПП «СТЕПТЕР» неминуче призводить до створення організації з рядом спеціалізованих відділів. Їх взаємодія здійснюється за допомогою оперативно-календарного планування. Загальне завдання організації узгодженої роботи підприємства розчленовується. План-графіки ізольовано складаються для окремих функціональних підрозділів. Система планів набуває закінчений вигляд. Як і в будь-якій системі виробляються

способи їх самозахисту від руйнування, що робить її дуже консервативною до інновацій, хворобливо реагуючою на кожну зміну: збільшуються матеріальні запаси на усіх етапах «технологічного конвеєру постачання»; «закриваються очі» на неритмічність; усуваються її наслідки, а не причини.

Лінійно-функціональна організація не завжди забезпечує досягнення мети логістики за рахунок керування «зверху» та адміністративних методів координації. Вирішити це протиріччя можливо, реалізуючи концепцію і методологію логістики. Повинен впроваджуватися новий логістичний організаційно-управлінський механізм саморегулювання, що бере курс на розвиток інтеграційних процесів, при якому більшість протиріч вирішується «знизу».

Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють генерального директора від фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення і т. ін.

Керівник підприємства ПП «СТЕПТЕР» здійснює добір та розміщення керівників структурних підрозділів та спеціалістів і затверджує їх посадові інструкції. Таким чином, будується ієрархія управлінської влади. Структура системи управління набуває ієрархічної форми. В кожній посадовій інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, який займає певну посаду. До повноважень директора належать:

- організація виконання управлінських рішень;
- розгляд результатів господарської діяльності підприємства за звітний період;
- розгляд результатів роботи окремих підрозділів та їх керівництва з прийняттям відповідних рішень за результатами;

- представництво без довіреності товариства перед третіми особами, державними органами, судовими інстанціями;
- укладання будь-яких договорів щодо розпорядження майном та набуття зобов'язань;
- вирішення питань про використання прибутку та покриття збитків в межах підприємства;
- розгляд та затвердження документів, що регламентують діяльність підприємства;
- підписання посадових інструкцій.

Кожний підлеглий на підприємстві виконує поставлені перед ним завдання і періодично звітувати за їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління наділяється конкретними правами. Перетин сфер влади і повноважень не повинно бути. Якщо працівник не впевнений, хто є його начальником, він буде спантеличеним, його праця буде непродуктивною, він буде плутатися в даних йому вказівках. Це призводить також до зниження відповідальності, тому що завжди можна пояснити невиконання роботи протиріччям вказівок, непогодженістю термінів тощо.

Структура та чисельність підрозділів визначається штатним розкладом, що затверджується директором та щорічно переглядається в залежності від об'єму робіт підрозділів.

Менеджер відділу збуту і просування виконує наступні обов'язки: здійснює аналіз аудиторії потенційних клієнтів, виявляє потреби клієнтів, їх рівень і спрямованість; розробляє методики пошуку клієнтів, планує роботу з клієнтами, складає схеми звертання до клієнтів; організує пошук клієнтів усіма доступними способами (шляхом розміщення реклами, участі у виставках, ярмарках, презентаціях, направлення пропозицій по засобам комунікацій, електронною поштою, факсимільними повідомленнями, ін.); прогнозує ділову надійність потенційних клієнтів, їх фінансову і матеріальну забезпеченість; організує і проводить попередні переговори з клієнтами, що зацікавилися пропозиціями (що прийняли оферту, ін.), уточнює потреби кожного конкретного клієнта і

підготовляє пропозицію, адресована визначеному клієнту; забезпечує дотримання персоналом протоколу й етикету при спілкуванні з клієнтами; зустрічається з клієнтами, переконує клієнтів у вигідності пропозиції, пропонує на обговорення й узгодження проекти договорів, бере участь у роботі над узгодженням розбіжностей, укладає договори від імені організації; пропонує клієнтам шляхи рішення не погоджених при переговорах питань і питань, що виникли після здійснення юридично значимих дій; підтримує постійний контакт з існуючими клієнтами, організує роботу з ними по устояним діловим схемам; розробляє схеми взаємин з найбільш вигідними і перспективними клієнтами (пропозиції особливих умов договорів, систем знижок і індивідуального обслуговування, прискорених термінів і особливих умов виконання договірних зобов'язань, ін.); розробляє і дає клієнтам рекомендації і консультації по найбільш ефективному використанню устояних ділових зв'язків; забезпечує можливість відвідування клієнтами виставок, ярмарків, презентацій нових турпродуктів (послуг); забезпечує дотримання інтересів клієнтів при виконанні організацією умов договорів; налагоджує зворотний зв'язок з клієнтами (вивчає їх вимоги до турпродуктів (послуг), встановлює причини незадоволеності клієнтів ними, аналізує претензії клієнтів і приймає всі заходи для їх рішення і збереження ділових зв'язків); веде облік вхідних і вихідних дзвінків; керує прийомом і відправленням телефонограм; формує банк даних про клієнтів (клієнтську базу), вчасно вносить у неї зміни; вивчає й аналізує політику конкурентів у взаєминах із клієнтами. веде встановлену документацію і підготовляє звітність у встановлений термін.

Бухгалтерський облік веде бухгалтерія, функції управлінського обліку реалізуються в межах системи оперативного обліку підприємства. За даними обліку складаються звіти про виконання бюджетів і зовнішній бухгалтерський звіт. Далі виявляються і аналізуються відхилення результатів від планів, причини цих відхилень і ухвалюються управлінські рішення.

Функціями бухгалтерського відділу на чолі з бухгалтером є:

– формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі;

- організація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності;
- економічне планування й аналіз економічного стану підприємства;
- контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженістю власності підприємства;
- формування цінової політики підприємства.

У своїй діяльності Відділ керується Конституцією України, Бюджетним і Податковим кодексами, Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Мінфіну та іншими нормативно-правовими актами, що регламентують бюджетні відносини і фінансово-господарську діяльність бюджетної установи, Положенням про Секретаріат, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами (розпорядженнями) керівника.

З метою організації бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності передбачається: формування облікової політики відповідно до законодавства про бухгалтерський облік, виходячи зі структури й особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості; забезпечення порядку проведення інвентаризацій; забезпечення дотримання технології обробки бухгалтерської інформації і порядку документообігу; формування і своєчасне надання повної і достовірної бухгалтерської інформації про діяльність підприємства, його майнове положення, прибутки й витрати; розробка і здійснення заходів, спрямованих на зміцнення фінансової дисципліни; складання економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції, виконуваних робіт (послуг), забезпечення розрахунків по заробітній платні; правильне нарахування і перерахування податків і зборів у державний, регіональний і місцевий бюджети, страхових внесків у державні позабюджетні соціальні фонди, платежів у банківські установи, коштів на фінансування капіталовкладень; погашення у встановлений термін заборгованостей банкам по позиках; відрахування коштів на матеріальне стимулювання працівників підприємства; вживання заходів по накопиченню коштів для забезпечення

фінансової стійкості підприємства; взаємодія з банками з питань розміщення вільних фінансових коштів на банківських депозитних внесках (сертифікатах) і придбання високоліквідних цінних паперів, контроль за проведенням облікових операцій з депозитними і кредитними договорами, цінними паперами; складання балансу й оперативних зведених звітів про доходи і витрати коштів, про використання бюджету, іншої бухгалтерської і статистичної звітності, надання їх у встановленому порядку у відповідні органи.

Контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженістю власності підприємства передбачає: контроль за проведенням господарських операцій; участь у проведенні економічного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат і невиробничих витрат; вживання заходів з попередження нестач, незаконної витрати коштів і товарно-матеріальних цінностей, порушень фінансового і господарського законодавства; участь бухгалтера в оформленні матеріалів по нестачах і розкраданнях коштів і товарно-матеріальних цінностей, передача в необхідних випадках цих матеріалів у слідчі і судові органи; забезпечення суворого дотримання штатної, фінансової і касової дисципліни, кошторисів адміністративно-господарських та інших витрат, законності списання з рахунків бухгалтерського обліку нестач, дебіторської заборгованості та інших втрат, збереженості бухгалтерських документів, оформлення і здачі їх у встановленому порядку в архів; розробку і впровадження раціональної планової й облікової документації, прогресивних форм і методів ведення бухгалтерського обліку на основі застосування сучасних засобів обчислювальної техніки; перевірку організації бухгалтерського обліку і звітності у виробничих (структурних) підрозділах підприємства (проведення документальних ревізій); контроль головним бухгалтером дотримання встановлених правил оформлення прийому і відпуску товарно-матеріальних цінностей, правильності витрати фонду заробітної платні, встановлення посадових окладів, суворого дотримання штатної, фінансової і касової

дисципліни, дотримання встановлених правил проведення інвентаризацій коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів, розрахунків і платіжних зобов'язань, стягнення у встановлений термін дебіторської і погашення кредиторської заборгованості, дотримання платіжної дисципліни, законності списання з бухгалтерських балансів нестач, дебіторської заборгованості й інших утрат, розгляд і підписання головним бухгалтером документів, які служать підставою для прийому і видачі коштів і товарно-матеріальних цінностей, а також кредитних і розрахункових зобов'язань, розгляд і візування головним бухгалтером угод, що укладаються підприємством на одержання чи відпуск товарно-матеріальних цінностей і на виконання робіт і послуг, а також наказів і розпоряджень про встановлення працівникам посадових окладів, надбавок до заробітної плати, положень про преміювання.

Аналітична робота підприємств спрямована на те, щоб обґрунтовано, спираючись на попит ринку визначати конкретну поточну і, головним чином, довготермінову (стратегічну) мету, напрямки та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, а також асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва та очікуваний прибуток.

Служба безпеки – це самостійний структурний підрозділ, що вирішує завдання безпосереднього забезпечення захисту життєво важливих інтересів фірми в умовах комерційного і підприємницького ризику, конкурентної боротьби. Служба безпеки як відділ підприємства вирішує завдання: організації захисту економічних інтересів на підприємстві; гарантування безпеки спеціальними засобами і методами. Виконуючи організаційну функцію, служба безпеки працює у взаємодії з дирекцією і відділами (функціональними ланками) підприємства.

Служба безпеки спільно з дирекцією забезпечує: ухвалення правильних управлінських рішень (забезпечує керівництво інформацією, веде аналітичну роботу); управління системою безпеки (консультує керівництво з питань захисту економічних інтересів); створення режиму збереження комерційної таємниці (розробляє правила, що забезпечують його дотримання); надання допомоги і здійснення контролю за діяльністю всіх функціональних ланок підприємства.

Юрисконсульт – штатний працівник юридичної особи, що забезпечує дотримання законодавства, як організацією, так і по відношенню до організації з боку інших учасників правовідносин.

Відділ збуту та просування є структурним підрозділом і підпорядковується комерційному директору. Під збутом розуміють комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання та обробка замовлень, комплектація та підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов та здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію).

Основними функціями відділу збуту та просування ПП «СТЕПТЕР» є: 1. комплексне вивчення ринку і прогнозування його розвитку; 2. прогнозування обсягу продажів по кожному виду продукції; 3. розробки поточних, середньострокових і довгострокових планів роботи відділу збуту по кожному виду продукції; 4. проведення робіт з удосконалення асортименту продукції для задоволення мінливих потреб і запитів споживачів; 5. вивчення та впровадження в практику нових форм і методів збуту продукції; 6. збір і аналіз діючих стандартів, міжнародних норм і правил, що стосуються реалізованої продукції; 7. коригування планів виробництва з урахуванням реалізації та наявних заявок; 8. удосконалення системи контролю та випробувань на основі інформації про якість продукції, що надходить від споживачів.

Сам процес управління маркетингом направлено на застосування інструментів комплексу маркетингу на підприємстві; дослідження ринку, планування маркетингу; контроль за реалізацією маркетингу. Об'єднання перелічених пунктів і характеризує процес управління маркетингом на підприємстві.

На ПП «СТЕПТЕР» при побудові організаційних структур управління використано функціональний підхід, при якому, з одного боку, ресурсопотоковим процесам властивий міжфункціональний характер, тобто успішне досягнення мети логістики залежить від діяльності багатьох функціональних підрозділів. З

іншого, – децентралізована відповідальність за здійснення логістичних функцій між службами, що мають різні, нерідко протилежні оперативні цілі, робить практично неможливим досягнення мети логістики внаслідок акцентованої уваги на виконанні індивідуальних функцій. Недостатня координація між останніми призводить до збільшення витрат і очевидного зниження прибутку.

Аналіз причин невиконання договірних зобов'язань свідчить про те, що більша їх частина обумовлена недоліками внутрішнього порядку, передусім, відсутністю необхідної узгодженості в діях збутової і постачальницької служб, основних і допоміжних відділів, транспортного і складського господарства. Процес постачання здійснюється за принципом «не точно вчасно». Закономірністю є відносні простой, при яких планові завдання втрачають регулююче значення і замість того, щоб виробляти необхідні вироби в необхідний час виготовляються непотрібні на даний час. Відносні простой сприяють утворенню некомплектних товарних запасів. Декоративність оперативно-календарних планів ПП «СТЕПТЕР» значною мірою обумовлена неузгодженістю процесів споживання і матеріального забезпечення. Матеріальні ресурси часто закуповуються або не вчасно, або не в тій кількості, чи не тієї якості. Як і колеги із виробничо-диспетчерського апарату, працівники служб постачання нерідко здійснюють відносні простой, – коли закуповують все, що «попаде під руку», а не те, що потрібно на даний момент. Складені оперативно-календарні плани постачання, як правило, ілюзорні. Оскільки не встановлюється точна дата відвантаження, відсутні конкретні терміни запуску-випуску, великою є вірогідність невиконання договорів по закупці, то стає зрозумілим, що календарні програми в умовах, коли нічого не робиться «точно вчасно», нереальні.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Оптимізація управлінської структури на підприємстві

Структура управління на підприємстві представлена сукупністю елементів, взаємопов'язаних між собою, які становлять основу для функціонування та розвитку суб'єкта господарювання як єдиного цілого. Також, це поняття визначає особливості організації управлінської діяльності, розподіл та кооперацію менеджерських процесів за конкретними напрямками для реалізації визначених задач.

Для оптимальної побудови структури управління на підприємстві необхідно дотримуватися наступних принципів [Продіув, с.18] :

- відповідність організаційної структури стратегії функціонування і розвитку підприємства;
- визначеність відповідальності і повноважень кожного працівника та керівника, встановлення їх ролі у структурі управління; формування між ними вертикальних і горизонтальних зв'язків за системним принципом;
- оптимальність поділу праці між працівниками та управлінськими органами, із збереженням креативності роботи, нормативного навантаження і відповідності спеціалізації працівників;
- відповідність сформованої структури управління принципам соціальної відповідальності, культурним нормам, що суттєво впливає на відношення працівників до роботи, розподіл повноважень і відповідальності, рівень самостійності виконання завдань персоналом та міра контролю з боку менеджерів;
- підтримка балансу між повноваженнями, відповідальністю, функціями і обов'язками керівників, щоб уникнути загальної дисфункції системи управління.

В процесі поліпшення організаційної структури суб'єктів господарювання важливу роль відіграє розмір підприємства та його життєвий цикл.

Доцільно виділити основні вимоги до організаційних структур підприємства, які необхідно враховувати при їх формуванні та вдосконаленні:

- ✓ врахування мети бізнесу;
- ✓ максимальна спрощеність структури, яка має бути чіткою і не заплутаною, кожен працівник має розуміти свою участь у роботі підприємства;
- ✓ забезпечення передачі інформації вчасно, чітко, об'єктивно та налагодження зворотних в'язків у інформаційних потоках;
- ✓ максимально можливе встановлення єдиної підлеглих, щоб накази і розпорядження надходили до окремого працівника тільки від одного менеджера;
- ✓ оптимальна кількість ланок управління для швидкої передачі інформації з нижніх ланок до верхніх і навпаки;
- ✓ обмеження кількості підлеглих у одного менеджера, яке має базуватися на нормативах управління і контролю конкретного виду діяльності;
- ✓ чітке координування і розмежування функцій лінійних керівників та функціональних служб.

Враховуючи той факт, що підприємство є відкритою системою, саме структура управління має бути сформована так, щоб швидко і відповідно реагувати на зміни зовнішнього середовища і при цьому не втрачати керованість організацією.

В ринковому середовищі виділяють чинники, які прямо чи опосередковано впливають на формування та роботу окремих підрозділів підприємства, які моніторять зміни цих факторів і відповідним чином запобігають конфліктам між ними та бізнес-структурою. До таких чинників належать: постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих, які співпрацюють з відділами забезпечення; споживачі та клієнти фірми, вподобання яких досліджує маркетинговий відділ; державні структури та організації, яким подаються відповідні звіти обліковими структурними підрозділами; місцеві органи влади, з якими керівництво взаємодіє щодо різноманітних проектів; акціонери і власники; суспільство та громада, різноманітні громадські та інші організації, економічне, екологічне, правове та міжнародне середовище.

Головними внутрішніми факторами впливу на формування організаційної структури виступають виробничі процеси. Саме вони є основою структури виробництва та зумовлюють горизонтальний поділ праці. Так, коли на підприємстві випускається один вид продукції, то це спрощує побудову структури управління. В її основу закладають виробничий процес з дотриманням принципів пропорційності, економічності, паралельності, послідовності виробництва. У випадку випуску кількох видів продукції управлінську структуру можна формувати на основі поділу виробництва на основне і допоміжне, або за технологічними стадіями.

До інших внутрішніх факторів впливу на організаційну структуру можна віднести обсяги та масштаби виробництва. Чим більші обсяги випуску, тим інтенсивніше відбувається перехід від універсальних підрозділів до спеціалізованих. А також, збільшення масштабів може супроводжуватися зростанням чисельності працюючих. Тоді створюються додаткові підрозділи, зростає територіальне розташування.

Головною метою поліпшення організаційної структури СУ можна визначити формування, прийняття і реалізація управлінських рішень, націлених на ефективність роботи підприємства, досягнення його економічного і соціального розвитку. Для цього необхідно забезпечити реалізацію наступних завдань [Продіус, с.19]:

1) розподіл та закріплення права розпорядження всіма видами ресурсів у межах організаційної структури, визначення відповідальності за їх раціональне використання;

2) оптимізація кількості суб'єктів управління, які приймають рішення щодо конкретної проблеми;

3) закріплення за конкретним органом чи суб'єктом управління відповідальності за якість прийнятих рішень;

4) сконцентрованість, тобто уникнення виконання однакових функцій різними менеджерами;

- 5) надання прав контролю над виконанням завдань, що видані певними органами управління;
- 6) визначення спеціалізації структурних підрозділів;
- 7) налагодження процесів взаємодії, щоб досягнути єдності цілей та робіт пов'язаних структурних елементів у межах управлінської структури.

Послідовність проектування організаційної структури управління підприємством представлена на рис. 3.1.

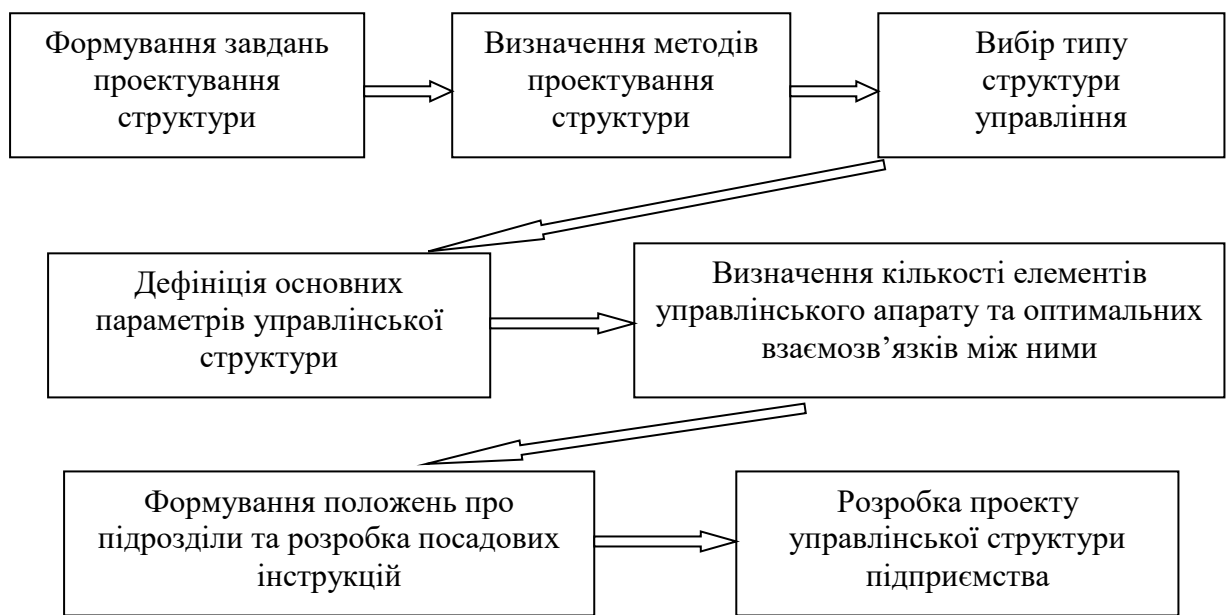


Рис. 3.1. Проектування організаційної структури управління підприємством [27, с.19]

При поліпшенні організаційної структури підприємства важливо визначати і враховувати фактори, що впливають на її якість. До них відносять: цілі розвитку фірми, обсяги економічної і соціальної діяльності, можливості підприємства на основі його ресурсного забезпечення, особливості управління бізнесом та існуючої управлінської структури тощо.

Вдосконалюючи організаційну структуру необхідно розуміти, що при цьому задіється вплив на всі поточні процеси виробництва, фінансів, постачання, збуту, персоналу, а також на рішення стратегічного характеру. Успішне функціонування підприємства на основі ефективної структури управління досягається лише за умов, які враховують етап розвитку підприємства, рівень розвитку продуктивних

сил і не суперечать економічним законам. Якщо підприємство поставило за мету оптимізувати структуру управління, то важливо проводити наступні дії (рис.3. 2)

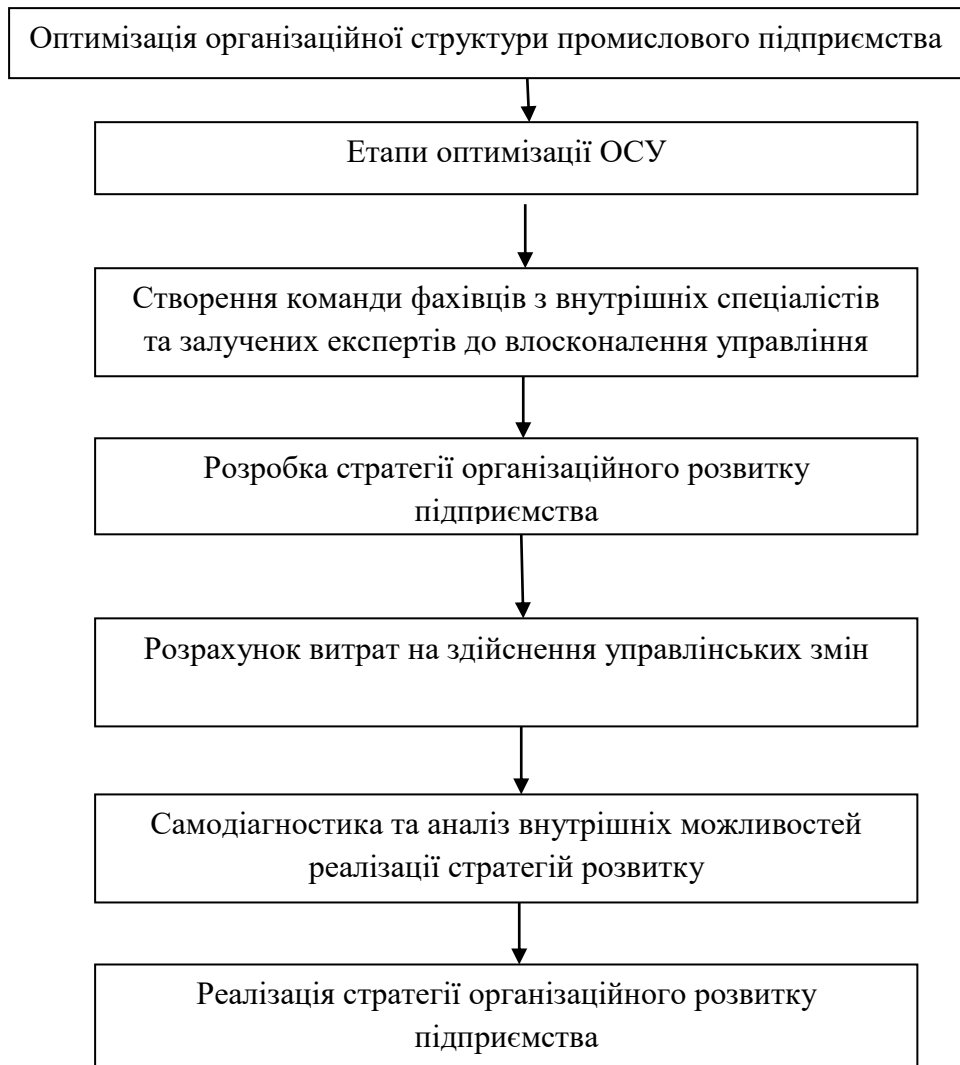


Рис.3.2. Оптимізація організаційної структури промислового підприємства

З рисунку 3.2. видно, що для розробки та реалізації стратегії організаційного та управлінського вдосконалення підприємства доцільно залучати не тільки внутрішніх фахівців, а й запрошувати зовнішніх консультантів, експертів та спеціалістів.

Формуючи мету організаційних змін необхідно забезпечити досягнення відповідності організаційної структури організації мінливому зовнішньому середовищу та здатності фірми пристосовуватися до зміни внутрішніх і зовнішніх умов господарювання.

Розробляти стратегію організаційного розвитку, яка б орієнтувалася на поєднання економічних та структурно-організаційних змін.

Проводити розрахунок витрат на здійснення управлінських змін на основі масштабності змін та можливостей фінансового забезпечення фірми.

Застосовувати самодіагностику до аналізу внутрішніх можливостей реалізації стратегій розвитку (оцінка фаховості та компетентності персоналу, вмотивованості кадрів, відповідності стратегії сформованим цілям фірми тощо).

Попередньо оцінювати доцільність та своєчасність запропонованих оптимізаційних заходів.

Не завжди організаційні зміни позитивно впливають на персонал. Для працівників підприємства вони можуть нести психологічні чи матеріальні наслідки. Тому, важливо своєчасно провадити заходи щодо підготовки колективу та усунення негативної дії організаційних змін.

Протягом останніх років у зв'язку переходом до інформаційного суспільства виникають нові вимоги до побудови системи відносин в середині організації та при взаємодії з зовнішнім середовищем. Формується потреба у більш гнучких формах взаємодії між особами та суб'єктами господарювання, що передбачає зменшення бюрократизації процесів, уникнення зайвої формалізації, зменшення чисельності ієрархічних рівнів при одночасному посиленні горизонтальної інтеграції між персоналом. Такий вид структури починають називати органічним управлінням. Його ключовою особливістю є індивідуальна та колективна відповідальність кожного працівника за кінцевий загальний результат роботи. При цьому учасники процесу управління перебувають у робочій взаємодії не відповідно до структури підприємства, а залежно від характеру вирішуваної проблеми.

На сучасних підприємствах, для вирішення проблем з організаційними структурами, доцільно впроваджувати практику створення проблемно орієнтованих команд. Це зумовлено потребою об'єднання багатьох видів діяльності і робіт, які мають виконувати учасники управлінського процесу. При цьому не характерна ієрархічність та лінійність управління, оскільки вони

обмежують реалізацію інтелектуального потенціалу працівників. В сучасних СУ управлінські зв'язки утворюють широку мережеву структуру. А також, останнім часом, виникають принципово нові віртуальні організаційні структури управління.

Особливістю органічних (проблемно орієнтованих) структур є те, що керівник не виконує роль управлінця процесом, а стає представником (очільником) команд, а сама структура набуває рис демократичної горизонтальної структури управління. Менеджер в таких структурах здійснює підбір і тренування учасників команди, формує та розподіляє обов'язки між учасниками, організовує спільну роботу.

Сьогодні, аналізуючи особливості структури підприємства, її позитивні і негативні сторони можна стверджувати, що ОСУ підприємства має базуватися на стратегічних цілях фірми. Удосконалення організаційної структури підприємства включає вибір обґрунтованого співвідношення централізації до децентралізації менеджменту, комбінування вертикального (лінійного) і горизонтального (функціонального) управління з найдоцільнішим розподілом функцій, прав і відповідальності між підрозділами та посадовими особами.

3.2. Напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві

Ефективність системи управління підприємством можна визначати з використанням одного з підходів оцінки.

Перший підхід полягає у виокремленні певних складових СУП та окремих оцінці їхньої ефективності. Так, наприклад, проводять оцінювання ефективності персоналу, технології управління, структури управління тощо. При цьому можна чітко визначити результативність окремих елементів СУП, але часто виникають труднощі з комплексною характеристикою ефективності.

За другим підходом застосовують комплексне експертне оцінювання загальної ефективності СУП, яке, часто, не дає можливості визначити що саме відіграло позитивну роль у досягненні результатів, а що було слабкою ланкою, яку необхідно удосконалювати, розвивати чи вилучати.

Отже, для поліпшення ефективності СУП необхідно застосовувати комплекс методів, які б дали можливість провести оцінку результативності функціонування як окремих складових СУП так і загальну ефективність.

Для того, щоб коректно обрати метод оцінки, відповідно до ситуації, враховують вплив таких чинників як: характеристики об'єкта дослідження, його динамічні особливості; сутність вирішуваної проблеми; мета і глибина аналізу; вид і джерела інформації, що є у доступі; рівень фаховості аналітиків, що проводять оцінку.

Для проведення експертної оцінки ефективності СУП та визначення шляхів її подальшого удосконалення, на нашу думку, найважливіше визначити складові елементи, які безпосередньо впливають на результативність для кожного окремого підприємства. Адже, кожен суб'єкт господарювання має свої особливості та ключові елементи системи управління [31].

Розглядаючи підприємство як систему, можна стверджувати, що завжди є суб'єкт і об'єкт управління. Тобто, у будь-якій організаційно-економічній системі виокремлюють керуючу підсистему (суб'єкт управління) та керовану підсистему (об'єкт управління).

Ефективність системи управління підприємством досягається, перш за все, ефективною та оптимальною організацією керуючої підсистеми. Саме суб'єкт управління визначає мету діяльності та встановлює взаємозв'язки між цілями, ресурсним забезпеченням, персоналом, процесом і результатом виробництва. В той же час, мають бути налагоджені зворотні зв'язки між керованою та керуючою підсистемами. Отже, що оцінити СУП необхідно чітко виокремити керуючу та керовану підсистеми та взаємозв'язки між ними.

Також, враховуючи системний підхід до управління, багато фахівців на підприємстві виділяють і досліджують такі підсистеми як: методології управління, структури управління, процес і техніки управління. Методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан складових системи управління

підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому [20, с.251].

Деякі дослідники ефективності СУП застосовують процесний підхід. При цьому складовими системи є методи управління; кадри, структурно-функціональне забезпечення, інформація, техніка і технологія. Основу ефективності управління при цьому становить забезпечення всіма ресурсами (сировинними, кадровими, енергетичними, інформаційними тощо) процесів та робіт на всіх етапах процесу реалізації рішень.

Для підвищення ефективності СУП необхідно проводити оцінку складових керуючої системи суб'єкта господарювання за етапами:

1. Дослідження об'єкту управління.
2. Постановка проблеми.
3. Діагностика впливів зовнішнього середовища.
4. Розробка та напрацювання всіх альтернативних варіантів вирішення проблеми.
5. Вибір єдиного рішення з-поміж представлених альтернатив.
6. Реалізація обраного рішення.
7. Оцінка, корегування та контроль отриманих результатів.

Комплексна взаємодія всіх складових СУП та прийняття рішень за вище представленою послідовністю забезпечить продуктивне функціонування суб'єкта господарювання.

Можна виділити ключові шляхи вдосконалення системи управління підприємством (рис. 3.3).

Оскільки найважливішим показником ефективності є прибуток, який у найвищій мірі залежить від витрат, то управління витратами є одним з основних шляхів поліпшення СУП.

На ПП «СТЕПТЕР» собівартість (витрати) продукції складає дві третіх у чистому доході від реалізації продукції. Тому, управління собівартістю є вагомим фактором для підвищення ефективності бізнесу та управління ним.

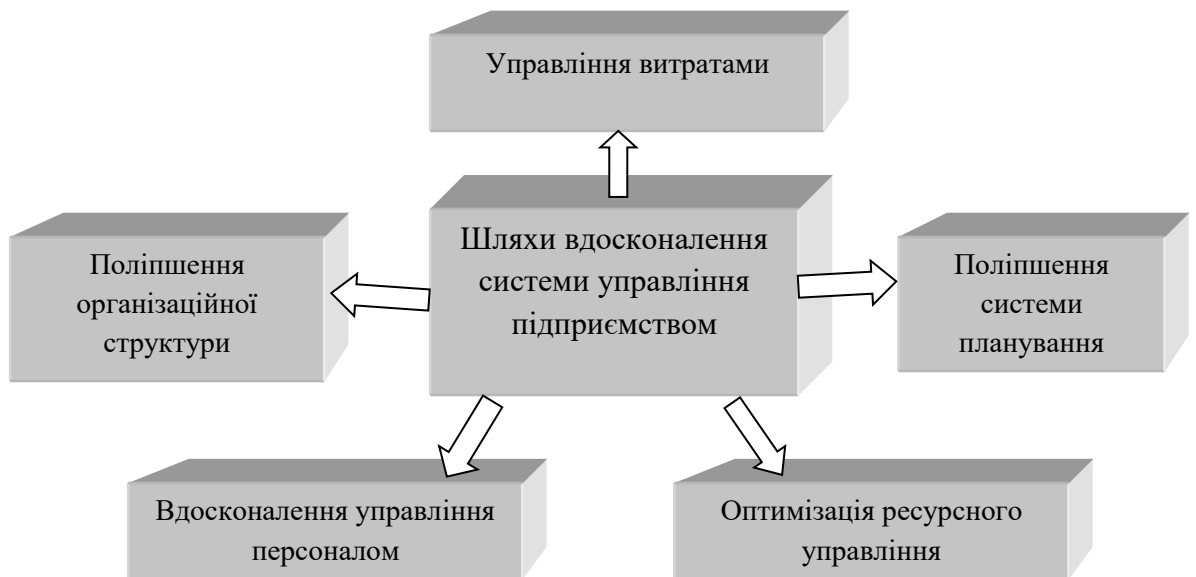


Рис. 3.3. Основні шляхи вдосконалення системи управління підприємством

Собівартість продукції на ПП «СТЕПТЕР» поділяються за кожним видом взуття. Такому угрупованню піддаються лише прямі витрати, непрямі ж витрати враховуються, в основному, тільки за місцями їх виникнення з подальшим умовним розподілом між окремими видами взуття.

Для організації внутрішньогосподарського розрахунку, його поглиблення і розширення необхідно враховувати витрати на виробництво по кожному структурному підрозділу (розкрійному, кравецькому та іншим цехах), а всередині них-по окремих ділянках, бригадах, робочих місць. Ці витрати узагальнюються потім по цехах і підприємству в цілому.

Об'єктом обліку витрат є артикул взуття, виготовленого з конкретних видів матеріалів. В процесі обліку витрат підлягає калькуляції середній розмір взуття даного артикулу і моделі. Така практика обґрунтовується тим, що оптова ціна на всі розміри цього взуття однакова. Кількість об'єктів калькулювання залежить від кількості випущених артикулів і моделей взуття та видів матеріалів, використовуваних для виробництва взуття даного артикулу. На фабриці може виготовлятися взуття 20-25 артикулів, а на кожен з них іде 10-15 видів матеріалів. Отже, число об'єктів калькулювання може коливатися від 200 до 400 найменування. Калькуляційній одиницею є 100 пар готового взуття.

Для вдосконалення управління витратами на ПП «СТЕПТЕР» необхідно:

- чітко виділяти і систематизувати основні поняття і процеси у системі управління затратами;
- підбирати оптимальні моделі управління витратами враховуючи особливості розвитку ринку і галузі;
- моніторити поточний стан та виявляти проблеми, потенційні слабкі місця у формуванні і калькулюванні витрат;
- формувати на підприємстві відповідне інформаційне забезпечення формування та обліку витрат;
- налагоджувати документообіг на підприємстві, узгоджувати електронний та фактичний процеси документообігу;
- розробляти та стимулювати впровадження різноманітних механізмів вдосконалення системи управління витратами.

Також доцільно застосовувати сучасні підходи до управління собівартістю. З-поміж них можна виділити наступні підходи «директ-костінг», «стандарт-костінг», «Системи ABC».

В основі «директ-костінг» лежить групування витрат на постійні та змінні, розрахунок частки виробничої собівартості та визначення граничної вигоди. Поділ витрат на постійні та змінні витрати є основою для формування довгострокових цілей функціонування бізнесу, а також основою для оперативних управлінських рішень у таких сферах, як беззбитковість виробництва та ціноутворення. Однак, такий підхід має низку недоліків. По-перше, це стосується труднощів поділу постійних і змінних витрат, особливо напівзмінних витрат — їх також потрібно класифікувати у постійну та змінну частини. Крім того, одна і та ж вартість може включати в себе витрати по-різному за інших умов. У виробництво також залучаються постійні витрати, які обов'язково включаються до собівартості. «Директ-костинг» не дає відповіді, яка загальна собівартість продукції, тому потрібно виконати інші розрахунки, щоб знайти готовий продукт або незавершене виробництво.

Метод «стандарт-костінг» заснований на принципі розрахунку та контролю витрат у встановлених специфікаціях, нормах та відхиленнях від них. Задання управління при цьому полягає у постійному зіставленні фактичних витрат із їх нормативними значеннями по кожному центрі відповідальності.

«Системи АВС» функціонального обліку витрат акцентується на частині розподілу накладних витрат на продукцію і саме тут формує облік і аналіз витрат за видами діяльності. Системи «АВС» можуть використовуватися для аналізу прибутковості, калькуляції виробничих витрат, для управління і контролю витрат. Цей підхід дає можливість встановлювати ті види діяльності, які є причиною виникнення витрат, і дослідити основні носії витрат для цих видів діяльності, що забезпечують більш глибоке розуміння категорії витрат у довгостроковому періоді.

Для вдосконалення управління витратами на сучасних підприємствах необхідно впроваджувати комплексну систему менеджменту собівартості продукції, яка б функціонувала протягом усього процесу створення продукту – від ідеї до використання споживачем. Саме це має стати основою оптимізації собівартості продукції в процесі здійснення як стандартної, так й інноваційної діяльності з використанням усіх функцій управління – аналізу, планування, організації, регулювання та контролю.

Наступним шляхом вдосконалення СУП є планування діяльності, як одна з першочергових функцій управління. До поліпшення планування також поєднується і система обліку та контролю за основними результатами діяльності підприємства.

На сьогодні одним із сучасних методів планування є «сценарне». Цей методом розглядають як спосіб розгляду і раціональної подачі можливих варіантів ситуацій у майбутньому, в яких будуть реалізовуватися прийняті організацією рішення. Тобто, сценарій це не бачення майбутнього стану, а розгляд можливих майбутніх ситуацій та адаптація підприємства до них.

Метод сценаріїв включає такі етапи [4, с.45]:

1. Визначення чинників зовнішнього середовища, на основі аналізу макросередовища, які здійснюють найбільший вплив на підприємство у заданому часовому періоді.

2. Формування сценаріїв: означення факторів, які є основою для різних сценаріїв; інтеграція значущих чинників і формування сценаріїв. На цьому етапі необхідно опиратися на отримані результати оцінки зовнішнього середовища. Далі необхідно об'єднати окремі частини сценаріїв у кілька великих сценаріїв. Методи, які при цьому використовуються це: використання матриць взаємодії, тримання узгодженої думки, повторювана процедура незалежних сценаріїв, інші.

3. Розробка стратегії на основі складених сценаріїв. Більшість науковців і практиків вважають, що найкращою буде та стратегія, яка впровадження якої буде сприятливим при втіленні будь-якого з створених сценаріїв розвитку ситуації.

При сценарному планування позитивний ефект полягає в тому, що сформовані сценарії стають основою для розробки розумних наборів альтернативних стратегій, які враховують різноманітні ринкові ситуації сприяють досягненню оптимальних результатів діяльності фірми. Також, варто зазначити, що формування стратегії на основі сценаріїв сприяє досягненню синергетичного ефекту, оскільки комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій є набагато ефективнішим, ніж виокремлене застосування якоїсь однією.

Однією з найважливіших та найбільш динамічних складових СУП є кадрове забезпечення. В сучасних умовах, саме персонал підприємства становить базу, що забезпечує ефективність функціонування і рівень розвитку бізнесу. Кадри підприємства у сучасному менеджменті розглядаються не як витратний елемент, який потрібно зменшувати, а як ресурс, потенціал, який необхідно розвивати. Тому, більшість підприємств вкладають ресурси у працівників, їх навчання і розвиток. Для досягнення бажаного ефекту від навчання персоналу менеджерам

доцільно застосовувати такі підходи як коучинг, E-learning, самонавчання, тренінг, Case-study.

Невід'ємною складовою в управлінні персоналом є керівний вплив через комплекс цілеспрямованих і організуючих наказів, засобів, команд, прийомів та методів, які здійснюють вплив на працівника і забезпечують досягнення необхідних змін у його стані.

Для позитивного ефекту від керівного впливу необхідно здійснювати підбір і ранжування працівників, пояснювати суть та особливості завдань, які вони мають виконувати; узгоджувати вміння і навички працівників з поставленими завданнями, моніторити участь кожного члена команди у досягнення результатів.

Дуже важливим при управління кадрами є зворотній зв'язок, на основі якого працівник може корегувати свою поведінку орієнтуючись на інших працівників чи осіб. Тобто, зворотній зв'язок забезпечує процес обміну оціночною реакцією працівників на поведінку і інформацію один одного. Він необхідний як психологічний фактор, що стимулює підвищення ефективності діяльності. Керівник повинен чітко розуміти як саме застосовувати цей фактор, розуміти зміст психологічного впливу і способи подачі зворотного зв'язку.

В системі управління кадрами необхідно досягати:

- забезпеченості необхідною кількістю працівників;
- відповідності рівню підготовки та кваліфікації персоналу обраній посаді;
- реалізації творчого потенціалу кадрів;
- здатності до швидкої адаптації працівників до змін;
- ефективного навчання і розвитку персоналу.

З-поміж напрямів вдосконалення стилів і способів управління у сфері ресурсозабезпечення важливу роль відіграє формування системи інформаційного забезпечення бізнесу і підвищення наукового обґрунтування рівня планування із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Особливо важливим стає використання економіко-математичних методів. Це покращує процес планування та прогнозування використання ресурсів, їх оптимальний розподіл. Інші шляхи покращення управління ресурсами підприємства включають створення системи

стимулювання персоналу, застосування інноваційних методів управління ресурсами підприємства, впровадження науково-технічних досягнень у корпоративній практиці.

Особливість управління ресурсним потенціалом полягає в глибокому аналізі його формування, використання і відтворення. Тому, необхідно здійснювати аналіз ресурсного потенціалу щоб оцінити напрями підприємницьких можливостей, побудови організаційних форм стабільного розвитку та ресурсного відтворення. Потреба дослідження всіх елементів ресурсного потенціалу та взаємозв'язку між ними є головною проблемою у процесі аналізу.

Контроль раціонального інформаційного забезпечення функціонування всієї економічної системи для виконання завдань виробництва та збуту продукції, виявлення внутрішніх виробничих резервів для зниження собівартості продукції, підвищення прибутковості є метою аналізу управління ресурсами. Управління ресурсним потенціалом бізнесу полягає не тільки в необхідності ідентифікації резервів і можливостей компанії, а також в необхідності визначення внутрішніх можливостей підприємства та його здатності пристосовуватися до змін зовнішніх умов.

В процесі управління виробничими ресурсами необхідно досягати балансу між власними розробками, виробничими можливостями, гарантією якості та бажаннями клієнтів.

В сучасних умовах кожному суб'єкту господарювання необхідно забезпечити належний рівень координації і управління не тільки внутрішніх, а й зовнішніх бізнес-процесів. Завдяки використанню сучасних маркетингових та інформаційних технологій, логістичних концепцій менеджменту стає можливим ефективно управління відносинами з споживачами. Тобто, на підприємстві необхідно розвивати клієнт-орієнтовані процеси: маркетинг відносин, розвиток брендів, Інтернет і CRM-технології, моделювання B2C процесів.

Підприємство, яке орієнтується на споживача повинно комплексно оцінювати всі процеси взаємодії та будувати відносини з усіма групами

споживачів, на основі використання способів взаємозв'язку з клієнтами і формування оптимальних каналів просування продукції.

Маркетинг відносин з споживачами у загальній концепції управління націлений на утримання наявних споживачів, розвиток довгострокових відносин співробітництва, узгодження всіх бізнес-процесів підприємства з забезпечення формування і донесення цінності до споживача.

При управлінні бізнес-процесами орієнтованими на споживача доцільно розробляти CRM-стратегії на основі аналізу споживчої поведінки. За допомогою таких стратегій фірми максимально отримують інформацію щодо клієнтів та їх потреб, створюють клієнтську базу та на основі цього організують управлінську діяльність.

Впровадження нових підходів та застосування нововведень в управлінській діяльності є основою для підвищення її ефективності.

ВИСНОВКИ

У сучасних економічних умовах особливого значення набули питання, пов'язані з управлінням розвитком підприємства, формуванням ефективної системи управління бізнесом. Зовнішня мотивація — це глобальний процес, у тому числі тенденція глобалізації та корпоратизації світової економіки. Внутрішня мотивація об'єктивно є результатом зміни умов ведення бізнесу, тому необхідно сформулювати нову сучасну стратегію управління підприємствами, яка є основою успіху бізнесу. За результатами досліджень існуючої методології управління розвитком підприємства визначено, що найбільш ефективним способом вирішення проблеми управління розвитком підприємства є використання синергетичного та кумулятивного підходів до менеджменту. Особливо важливо в управлінні розвитком підприємства є практичне впровадження механізмів поліпшення управління.

Управління підприємством – це інтегральний та багатогранний процес. Сутність управління полягає у поєднанні системи засобів, прийомів, методів і форм впливу на організацію з метою підвищення результативності діяльності. Також менеджмент здійснює розподіл ресурсів на підприємстві та організовує всі бізнес-процеси за наперед сформованим планом та з поточним і кінцевим контролем результатів роботи.

В той же час управління є самостійним видом діяльності, створеним як система зі своєю внутрішньою організацією та функціонуванням. Всі заходи, які продукує система управління (технічні, організаційні та економічні) покликані синхронізувати та узгоджувати роботу всіх структурних елементів бізнес-організації на всіх рівнях для досягнення мети.

Система управління підприємством - це структура управління, а також усі можливі зовнішні і внутрішні взаємозв'язки між її структурними елементами та їх динамічна взаємодія, що надає можливість системі адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища і бути гнучкою.

Узагальнюючи структуру системи управління підприємством можна виділити її основні чотири підсистеми. Вона включає методологію, структуру, процес і техніку управління.

Досліджуване підприємство ПП «СТЕПТЕР» є виробником взуття та супутньої продукції. На сьогодні фабрика є однією з найбільших на Західній Україні і отримує високі оцінки від споживачів. Нові колекції є символом якості та модного дизайну. Модельєри ПП «СТЕПТЕР» проводять постійні дослідження, щоб зрозуміти, що саме потрібно споживачам. Щорічно студія ПП «СТЕПТЕР» представляє понад 400 моделей різної кольорової гамми. Впроваджуючи нові технології, ПП «СТЕПТЕР» виготовляє взуття з високоякісної імпоротної і вітчизняної шкіри на сучасному устаткуванні провідних фірм Італії і Німеччини.

Організаційна структура ПП «СТЕПТЕР» включає в себе сукупність відділів на чолі яких стоять керівники, які звітуються начальнику. Усі працівники та підрозділи підприємства діють у межах визначеної статутом мети діяльності. У кожному підрозділі є як спеціалісти, які виконують основні свої функції, так і службовці, які допомагають їм виконувати роботу.

Організаційна структура ПП «СТЕПТЕР» є лінійно-функціональною. Управлінці середньої ланки безпосередньо підпорядковуються керівникам лінійних підрозділів. До основного недоліку даної структури управління можна віднести незадовільний рівень комунікацій між лінійними підрозділами, які є низовими та лінійними керівниками вищого рівня. Як бачимо, ці комунікації здійснюються через функціональні підрозділи. Тому для оперативного отримання інформації й прийняття рішень лінійними керівниками необхідно налагоджувати постійну зворотну управлінську взаємодію.

Кожний підлеглий на підприємстві виконує поставлені перед ним завдання і періодично звітувати за їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління наділяється конкретними правами. Перетин сфер влади і повноважень не повинно бути. Якщо працівник не впевнений, хто є його начальником, він буде спантеличеним, його праця буде непродуктивною, він буде плутатися в даних йому вказівках. Це призводить також до зниження відповідальності, тому що завжди

можна пояснити невиконання роботи протиріччям вказівок, непогодженістю термінів тощо.

На ПП «СТЕПТЕР» при побудові організаційних структур управління використано функціональний підхід, при якому, з одного боку, ресурсопотоковим процесам властивий міжфункціональний характер, тобто успішне досягнення мети логістики залежить від діяльності багатьох функціональних підрозділів. З іншого, – децентралізована відповідальність за здійснення логістичних функцій між службами, що мають різні, нерідко протилежні оперативні цілі, робить практично неможливим досягнення мети логістики внаслідок акцентованої уваги на виконанні індивідуальних функцій. Недостатня координація між останніми призводить до збільшення витрат і очевидного зниження прибутку.

В процесі поліпшення організаційної структури суб'єктів господарювання важливу роль відіграє розмір підприємства та його життєвий цикл. Для вдосконалення системи управління необхідно дотримуватися принципів: оптимальності поділу праці між працівниками; відповідності організаційної структури стратегії функціонування і розвитку підприємства; чіткого встановлення відповідальності і повноважень кожного працівника та керівника; відповідності сформованої структури управління принципам соціальної відповідальності, культурним нормам.

Важливим є забезпечення: врахування мети бізнесу; вчасного та об'єктивного обміну інформацією, максимальної спрощеності структури менеджменту; встановлення єдиної підлеглості; оптимальної кількості ланок управління; обмеження кількості підлеглих у одного менеджера; чітке координування і розмежування функцій лінійних керівників та функціональних служб.

Оскільки підприємство є відкритою системою, необхідно формувати систему управління так, щоб швидко і відповідно реагувати на зміни зовнішнього середовища і при цьому не втрачати керованість організацією.

В сучасних умовах доцільно формувати проблемно орієнтовані (органічні) структури управління. Їхня особливість полягає в тому, що менеджер не виконує

роль управлінця процесом, а стає представником (очільником) команд, а сама структура набуває рис демократичної горизонтальної структури управління. Менеджер в таких структурах здійснює підбір і тренування учасників команди, формує та розподіляє обов'язки між учасниками, організовує спільну роботу.

Основні шляхи поліпшення системи управління включають: удосконалення управління витратами (собівартістю), поліпшення організаційної структури та системи планування, вдосконалення управління персоналом та оптимізацію ресурсного управління.

В сучасних умовах кожному суб'єкту господарювання необхідно забезпечити належний рівень координації і управління не тільки внутрішніх, а й зовнішніх бізнес-процесів. Завдяки використанню сучасних маркетингових та інформаційних технологій, логістичних концепцій менеджменту стає можливим ефективно управління відносинами з споживачами. Тобто, на підприємстві необхідно розвивати клієнт-орієнтовані процеси: маркетинг відносин, розвиток брендів, Інтернет і CRM-технології, моделювання B2C процесів.

Для поліпшення ефективності СУП необхідно застосовувати комплекс методів, які б дали можливість провести оцінку результативності функціонування як окремих складових СУП так і загальну ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2009. № 10. С. 216-218.
2. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Економіка та управління підприємствами. Вип.24.2018. С.91-94.
3. Балабанова Л.В., Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бебешко О.В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). Х.: НТУ „ХПИ”. 2017. №24(1246). С. 44-47
5. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу Х.: ХГУ, 2008. 4 с.
6. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 03.09.2021).
7. Болтак О. Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] Відкритий міжнародний університет розвитку людини. - Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
8. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. Вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128-133.
9. Готра В.В., Данайканич О.В., Візор І.Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. Вісник Херсонського державного університету. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 77-80.
10. Гринько Т.В. Оптимизация организационной структуры управления предприятием. Економіка промисловості. 2009. №1(44). С. 157–164.

11. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [електронний ресурс], Режим посилання: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.
12. Древаль О.Ю. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 146 с.
13. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ : ЦНЛ. 2014.
14. Економіка підприємства: Підручник. За ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2010.
15. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. / Й. С. Завадський. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. С. 561–570.
16. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. № 2. С. 39-42.
17. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
18. Кузьмін О.Є. Економічне оцінювання організаційних структур управління корпораціями. Менеджер. 2007. № 1 (39). С. 186–195.
19. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
20. Лисецкий Ю.М. Система управління підприємством Програмні продукти і системи. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252.
21. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 1. С. 126-135.
22. Менеджмент : навч. посіб. За ред.С.І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.

23. Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підручник К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 371 с.
24. Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. Економіка розвитку : науковий журнал. Харків, 2005. №4 (36). С. 48-50.
25. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К. : КНЕУ, 2008. 362 с.
26. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2007.
27. Продіус І.П, Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства [Електронний ресурс] : Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17-22. Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
28. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами . Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2013. 4 (60). С.102–108.
29. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 496 с.
30. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011.
31. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 15. 09.2021).
32. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1 (33). С. 91–95.
33. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
34. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підручник. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

35. Стадник В. В. Менеджмент : посібник К. : Академвидав, 2003. 464 с.
36. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 200 с.
37. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2009. С. 384–409.
38. Типи організаційних структур [електронний ресурс], Режим посилання: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1531>
39. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації [електронний ресурс], Режим посилання: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/>
40. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21 (дата звернення: 13.08.2021).
41. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.
42. Фінанси підприємств: Підручник. Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. 3-є вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2010.
43. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія. Д. : Вид-во ДНУ, 2006. 288 с.
44. Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Іваницька Г.Б., Павленчик Н.Ф. Економіка підприємства: Навч. посіб. За ред. Г.В. Черевна. Л.: Апріорі, 2004. 384 с.
45. Черницька А.М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка № 12, 2012.
46. Чимшит С.І., Грабовський І.С. Методологічні засади побудови системи управління сучасним підприємством на принципах проект менеджменту [електронний ресурс]: <https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2017/10/2-4.pdf>
47. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
48. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. Л. : Новий світ, 2003. 145 с.

49. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017..
50. Щокіна Г.В. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. К.: МАУП, 2007. 816 с.