

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ОРГАНІЗАЦІЇ**»

Виконала:	студентка групи ЕкММ-21с <i>Овчаренко Анастасія Олександрівна</i>	_____
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, к.е.н. <i>Замроз Мар'яна Володимирівна</i>	_____
Рецензент	менеджер філії АТ «ЛТАВА» <i>Сазонов Ігор Олександрович</i>	_____

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Овчаренко Анастасія Олександрівна

Формування системи управління діяльністю організації

Львівський національний університет імені Івана Франка

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра розглянуто поняття системи управління організацією, її елементи та функції, представлені сучасні підходи до формування системи управління організацією, а також методологічні підходи до оцінки ефективності системи управління сучасною організацією. У другому розділі представлено загальну характеристику та аналіз господарсько-фінансової діяльності досліджуваної організації. У третьому розділі розглянуто сучасні підходи до вдосконалення системи управління діяльністю в організації та напрямки вдосконалення.

Кваліфікаційна робота викладена на 83 сторінках, містить 3 розділи, 9 рисунків, 3 таблиці, 46 позицій у списку використаних джерел.

Ключові слова: система управління, елементи та функції системи управління.

ANNOTATION

Ovcharenko Anastasiia

Formation of the organization's activity management system

Ivan Franko National University of Lviv

The first section of the thesis considers the concept of the organization management system, its elements and functions, modern approaches to the formation of the organization management system, as well as methodological approaches to evaluating the effectiveness of the modern organization management system are presented. The second section presents a general description and analysis of the economic and financial activity of the organization under study. The third section examines modern approaches to improving the activity management system in the organization and directions for improvement.

Thesis is set out on 83 pages. It contains 3 sections, 9 figures, 3 tables, 46 items of sources used.

Key words: control system, elements and functions of the control system.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Система управління організацією, її елементи та функції	7
1.2. Сучасні підходи до формування системи управління організацією	17
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності системи управління сучасною організацією	22
Висновки до розділу	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІЛІЇ АТ «НАЦІОНАЛЬНА СУСПІЛЬНА ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ УКРАЇНИ» «ПОЛТАВСЬКА РЕГІОНАЛЬНА ДИРЕКЦІЯ «ЛТАВА»	31
2.1 Загальна характеристика та основні напрямки діяльності Філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «Лтава»	31
2.2 Оцінка ефективності системи управління діяльністю досліджуваної організації	47
Висновки до розділу	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	64
3.1 Сучасні підходи до вдосконалення системи управління діяльністю в організації	64
3.2 Напрями вдосконалення системи управління в Філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «Лтава»	70
Висновки до розділу	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі, в умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, особливо з урахуванням сучасних турбулентних процесів, виникає низка нових завдань, вирішення яких неможливе з використанням старих методів і підходів до управління діяльністю організації. В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність організації, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління їх діяльністю.

Управління діяльністю організації необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління діяльністю організації. Також, слід зазначити, що управління діяльністю в момент кризи, коли перед багатьма організаціями постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Забезпечення ефективного управління діяльністю – є однією з головних завдань будь якої організації. В сучасних умовах господарювання виконання цього завдання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємств. Керівництво підприємств потребує надійних методів та інструментів задля протистояння цим негативним факторам.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – теоретичний та практичний аналіз системи управління філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА» та її вплив на ефективність управління.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність, елементи та функції управління організацією;

- дослідити сучасні підходи до формування системи управління організацією;
- проаналізувати методологічні підходи до оцінки ефективності системи управління сучасною організацією;
- охарактеризувати діяльність філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА»;
- дослідити систему управління філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА»;
- дослідити сучасні підходи до вдосконалення системи управління діяльністю в організації;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління у філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА».

Предметом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління сучасної організації.

Об'єктом дослідження є філія АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА»

Джерельною базою дослідження були наукові праці вітчизняних та закордонних науковців у сфері розробки ефективної системи управління сучасною організацією. Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретико методичні підходи до управління діяльністю організації, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Р. Беннет, Т. Пітерс, О. Рац, Дж.К. Лафта, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге. В процесі дослідження також використовувалися звітні та корпоративні дані досліджуваного підприємства, а також інформація із періодичних видань, матеріали міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Практична значущість. Отримані результати дали змогу оцінити систему управління філією АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА» та виявити сильні та слабкі ланки для підвищення ефективності управління.

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 84 сторінках і складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить список використаних джерел з 46 найменувань, 9 рисунків та 3 таблиці.

Перший розділ складається з трьох параграфів у яких розкрито поняття управління організацією, його елементи та функції, а також проаналізовано підходи до оцінки ефективності системи управління сучасною організацією. Другий розділ містить два параграфи. У ньому досліджена загальна характеристика діяльності філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА», досліджено оцінку ефективності системи управління діяльністю філії. Третій розділ містить два параграфи. В першому розглянуто сучасні підходи до вдосконалення системи управління діяльністю у філії. В другому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи управління у філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Система управління організацією, її елементи та функції

До системи управління можна віднести сукупність усіх відділів організації, підсистем та їхні комунікації між собою, а також функціональних процесів організації.

Управління організацією – це безперервний процес який впливає на продуктивність всіх працівників, або організації загалом з метою досягнення найкращих результатів згідно поставленої мети.

В процес управління передбачаються узгоджені дії, що забезпечують, здійснення загальної мети і набору цілей, які стоять перед самою організацією. Для координації дій є спеціальний орган, який реалізує функцію управління. Саме тому в будь-якій організації виділяються керуючу і керовану частини. Їх схема взаємодії показана на рис. 1.1 [1].



Рис.1.1. Схема взаємодії керуючої та керованої підсистеми [1]

Кожна частина схеми має свою самостійність і своє призначення. Система є об'єктом управління, яка виконує функції організаційної ролі, суб'єктом управління є вихід її на рівень, що відповідає умовам, які були задані її функціями. В одне ціле можна об'єднати об'єкт та суб'єкт управління завдяки комунікаціям в

її системі управління. Комунікацію можна розглядати як джерело інформації, яку використовують для розробки управлінських дій. Ця інформація долає шлях через канали зв'язку, після чого надає інформацію всім підсистемам цієї організації та забезпечує досягнення поставлених цілей. До управлінської частини можна віднести менеджерів, раду директорів та інформаційні підрозділи, які слугують для забезпечення роботи управлінського підрозділу. Також цю частину називають ще адміністративно-управлінським органом. Інформація є кінцевим продуктом завершальної частини. Управління є невід'ємним елементом будь-якої організації.

Управлінські рішення, прийняті на цьому, є результатом аналізу, оптимізації, прогнозування, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із багатьох варіантів з досягнення поставленої мети. Адміністративні рішення приймаються для вирішення проблем які можуть виникнути.

Управлінське рішення можна розглянути як результат колективної творчої праці. Це рішення завжди має узагальнюючий характер. На індивідуальне управлінське рішення впливає колективний інтелект або навіть самостійно ухвалене рішення керівника.

Менеджери є ключовими суб'єктами для здійснення управлінської діяльності. Менеджери – це члени колективу, які здійснюють управлінську діяльність та вирішують управлінські завдання [1].

Менеджери це члени колективу, які займають ключові позиції в управлінні організацією. Вони виконують різноманітні ролі в організації. Головними є [1]:

1. Роль щодо прийняття рішення. Завдяки цій ролі, менеджер визначає напрям руху організації, може вирішити питання розподілу ресурсів та здійснювати поточні коригування.

2. Інформаційна роль. Полягає в тому, що менеджер шукає та збирає інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище, поширює інформацію як факти, пояснює політику та основні цілі всієї організації.

3. Керівна роль менеджера. Він формує відносини всередині та за межами організації, мотивує співробітників на досягнення цілей, координує зусилля їх і виступає представником організації.

Залежно від групи менеджерів в організації, завдань, які вони вирішують, характеру функцій, які вони реалізують, ці ролі можуть бути їм більше чи менше притаманні. Але кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює із зібраною інформацією і є керівником групи співробітників.

Керована ланка – це сукупність різних функціональних підрозділів, що забезпечують трансформаційний процес. Те, що надходить на вхід керованої частини, і те, що є її виходом, залежить від типу організації. Наприклад, якщо це ділова організація, яка здійснює управління фінансами, скажімо, банк, то на його вхід надходять гроші або їх еквівалент. Виходом є інформація про управління фінансовими потоками та грошовими коштами. У більшості випадків банк здійснює виплату наявними коштами [1].

Управління організацією - це процес здійснення типових взаємопов'язаних дій з формування і використання ресурсів структури для досягнення поставлених цілей. Управління задіює лише ті функції та дії, що пов'язані з координуванням та встановленням взаємодії всередині організації, з мотивацією щодо здійснення виробничої та інших видів діяльності, цільовою орієнтацією різних видів.

Набір і зміст дій та функцій, які здійснюються в процесі управління, залежать від типу структури, сфери діяльності, її розмірів, рівня в управлінській ієрархії, та від інших чинників. Всі процеси управління в організації характеризуються наявністю однорідних видів діяльності. Види управлінської діяльності умовно можна згрупувати в 4 основні функції управління: планування, організація, керівництво і контроль [1].

Для координування дій керованої частини використовують систему наукового управління Ф. Тейлора за книгою «Принципи наукового управління». Він вперше відокремив планування праці від самої праці, таким чином виділивши одну з основних управлінських функцій.

Основні положення системного наукового управління за Тейлором сформульовані так:

- створення наукового фундаменту, який замінює вже традиційні методи роботи, які склалися;

- відбір і навчання працівників на основі наукових критеріїв;
- взаємодія адміністрації та виконавців для практичного впровадження розробленої науково системи організації праці;
- рівномірний розподіл праці та відповідальності між адміністрацією і виконавцями [1].

Пізніше Г. Емерсон сформулював 12 принципів продуктивності праці, що належать до ланки управління організацією, визначивши справжню місію та призначення управлінської праці:

- чітко поставлені цілі;
- здоровий глузд;
- компетентна консультація;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний, точний, постійний облік;
- диспетчерування;
- нормування операцій;
- ефективне планування;
- нормалізація умов праці;
- стандартні письмові інструкції;
- винагорода за продуктивність [1].

Пізніше Г. Емерсоном були сформульовані 12 принципів продуктивності праці. Вони визначають справжню місію та призначення управлінської праці і належать до ланки управління організацією :

- чіткі поставлені цілі;
- здоровий глузд;
- дисципліна;
- компетентна консультація;
- справедливе ставлення до персоналу;
- повний, точний, швидкий, надійний, постійний облік;

- нормування операцій;
- диспетчерування;
- ефективне планування;
- стандартні письмові інструкції;
- нормалізація умов праці;
- винагорода за продуктивність [1].

Більш чітко завдання управління організацією сформулював А. Файоль, виділивши 6 сфер діяльності організації, в яких необхідне управління: адміністративну, комерційну, технічну, фінансову, бухгалтерську, і захисну. Найбільш характерними завданнями підрозділу управління, на його думку, є: планування напряму діяльності та передбачення його кінцевого результату; організація, тобто розподіл і управління використанням людських і матеріальних ресурсів; видача розпоряджень щодо підтримки дій працівників; координація різноманітних дій для досягнення єдиної мети; вироблення певних норм поведінки в організації та проведення заходів щодо дотримання цих норм; контроль за поведінкою всіх членів організації [1].

А. Файоль сформулював ознаки процесу управління ще на початку ХХ ст. З тих пір в діяльності організацій сталися значні зміни: більш складною стала їх структура, науково-технічний прогрес в галузі природничих наук призвів до виникнення нових технологій, впровадження новітніх засобів цифрової техніки в різних сферах діяльності вплинуло на процес ухвалення управлінських рішень та на контроль за їх виконанням [1].

Особливістю діяльності ділової структури зараз є робота в умовах постійної конкуренції - і не тільки всередині країни, але і на міжнародному рівні. Невпинний розвиток електронних засобів комунікації, які забезпечують зберігання і обробку інформації, призвів до утворення іншого інформаційного середовища, в якому функціонують організації. В свою чергу, це викликало і зміну вимог до систем управління.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є [2]:

- вид господарської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці;
- спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища.

Згідно цих ознак можемо виділити загальні і конкретні функції менеджменту (рис. 1.2).

Функції загального керівництва	Конкретні (спеціальні) функції	Забезпечуючі функції
<ul style="list-style-type: none"> • планування • організація • координація • мотивація • контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • функції-задачі • функції-операції • внутрішньо-організаційні функції • зовнішні 	<ul style="list-style-type: none"> • штабна • кадрова • матеріально-технічна • фінансово-господарська

Рис. 1.2. Класифікація функцій управління [2]

Загальні функції менеджменту – визначають тільки вид управлінської діяльності і не залежать від виду організації, місця її прояву, характеру діяльності, тощо. Загальні функції притаманні для управління будь-якою організацією чи підрозділом. До загальних функцій найчастіше відносять: організацію, планування, координацію, контроль, мотивацію. Конкретні функції можна класифікувати (рис. 1.3).

Ознака класифікації	Види функцій
За процесами управління	Функції управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом тощо
За структурними підрозділами управління	Функції управління корпусом, цехом, ділянкою, бригадою, відділом, бюро, сектором, командою, проектом тощо
За напрямками діяльності підприємства	Функції управління маркетинговою, виробничою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю
За елементами виробничо-господарської діяльності	Функції управління персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями
За економічними категоріями	Функції управління продуктивністю праці, якістю продукції, собівартістю, продукції, фінансовими результатами, господарськими ризиками тощо

Рис. 1.3. Класифікація конкретних функцій управління [2]

Конкретні функції в управлінні організації чи підприємства визначаються такими особливостями, як вид діяльності, спеціалізація, тип виробництва, складність, розмір тощо. Виділення конкретних функцій управління – це механізм, який забезпечує формування організаційної та виробничої структурності підприємства, встановлюючи взаємозв'язок та відносини між підрозділами. Більш того кожна конкретна функція за змістом є комплексною та включає всі загальні функції. Тобто реалізація загальних функцій управління відбувається завдяки застосуванню конкретних функцій і навпаки. Процес організації управління неможливий без створення організаційної структури, яка займатиметься розподілом завдань, розміщенням і використанням ресурсів.

Організаційна структура управління – це взаємодія та підзвітність всіх елементів системи, тобто підрозділів та працівників [2].

Між елементами системи управління організацією чи підприємством є певні зв'язки, які можна поділити на:

- лінійні - виникають між підрозділами різних рівнів управління, тобто керівники цих структурних підрозділів адміністративно підпорядковані один з одним (наприклад, директор - начальник відділу - майстер);

- функціональні - відображають взаємодію керівників, що виконують певні функції на різних рівнях управління і не знаходяться між собою в адміністративному підпорядкуванні;

- міжфункціональні - між підрозділами одного управлінського рівня (наприклад, начальник закрійного цеху - начальник швейного цеху - начальник цеху готової продукції) [2].

Ґрунтуючись на специфіці вище зазначених зв'язків між елементами управлінської системи організаційної структури управління підприємством можна поділити на дві великі групи:

- 1) вертикальна структура, яка має такі особливості: спеціалізація на виконанні завдань, владні повноваження, командний ланцюг, делегування функцій, норма керованості, відповідальність, централізація і децентралізація;

2) департаментна структура, що є основою для об'єднання окремих працівників у відділи, департаменти, а відділів і департаментів - в організацію.

Найрозповсюдженішими вертикальними структурами управління є лінійна і лінійно-штабна, а департаментними - дивізійна функціональна та матрична.

Лінійна – це така структура управління, між елементами якої відбуваються лише одноканальні взаємодії. Тобто, кожен підлеглий має лише одного керівника, який виконує свої адміністративні чи інші функції у певному підрозділі. Така структура має місце у невеликих підприємствах, де нескладні технології виробництва, незначна чисельність працюючих і невеликі обсяги продукції.

Лінійно-штабна структура вже передбачає при лінійному керівникові створення спеціальних функціональних служб – штабів, покликаних допомагати йому вирішувати виробничі завдання і формувати певні управлінські рішення. Але керівники штабів не наділені владними повноваженнями і не можуть давати розпоряджень лінійним керівникам, вони скоріше виконують консультативні функції і допомагають лінійним керівникам робити обґрунтовані та виважені управлінські рішення. Такого роду структура є ефективною для масового виробництва, що має незначні технологічні зміни.

Найбільш розповсюдженою є функціональна структура. Вона передбачає групування працівників за посадами у відділи згідно принципів спорідненості їх видів діяльності, компетентності, виконуваних функцій і використання ресурсів. В такій структурі також передбачена наявність функціональних служб – відділів, персонал яких має не тільки дорадчі права, але і право керівництва та прийняття рішень. Тому кожному виробничому підрозділу можуть одночасно надходити розпорядження і вказівки від кількох керівників різних підрозділів підприємства.

Дивізійна структура управління побудована не за функціональними ознаками, а за принципом згрупування виробничих підрозділів за певними продуктами, за місцем розташування, за групами споживачів. Поява цієї структури пов'язана з поглибленням поділу управлінської праці. Тобто вищі ланки управління займаються тільки загальними питаннями (фінансовими, кадровими, юридичними), а решту своїх функцій передають виробничим підрозділам -

відділенням, в яких є своя власна структура управління і які можуть функціонувати автономно. Поширення дивізійної структури на пряму пов'язане з процесами диверсифікації виробництва та появою великих компаній, корпорацій [2].

В матричній структурі поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління передбачено створення тимчасових проектних груп, які створюються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються розробкою нових видів продукції. Після завершення проекту спеціалісти повертаються до своїх підрозділів. Керівник проекту по відношенню до членів тимчасової групи виконує роль лінійного керівника.

Крім вище зазначених організаційних структур управління, а також у зв'язку з ускладненнями процесів виробництва, збуту та зв'язків між різними підприємствами, з'явилися такі структури, як командна та мережева (множинна).

Мережева структура – передбачає передачу більшості головних функцій компанії незалежним фірмам та координацію діяльності їх за допомогою досить невеликої головної організації. Від ефективності організаційної структури управління залежить і ефективність функціонування самих підприємств. І при цьому вони мають ще й повну самостійність у формуванні своєї [2].

Переваги і недоліки основних організаційних структур зображено на рисунку 1.4.

Стосовно організації виділяють три основні принципи, які характеризують її як керовану систему [1]:

- принцип обґрунтованості – організація слідує певним закономірностям, які визначають її внутрішні зв'язки, її функціонування та життєдіяльність;
- принцип цілеспрямованості – для організації властиве прагнення до поставленої мети, що і забезпечує з часом новий стан її організаційної системи;
- принцип модельованості – організація, як система може бути представлена безліччю моделей, кожна із яких відображає якусь певну грань її сутності.

ОСУ	Переваги	Недоліки
Лінійна	Чіткість взаємовідносин між працівниками; Оперативність несуперечливість управлінських рішень; Надійний контроль за їх виконанням	Лінійний керівник повинен виконувати, крім основних координуючих, допоміжні функції: обліку, роботи з кадрами, контролю якості, стратегічного планування тощо
Лінійно-штабна	Лінійні керівники мають можливість сконцентрувати увагу на поточному лінійному керівництві	Ріст управлінських витрат, Зниження оперативності управління
Функціональна	Ефективне використання ресурсів; Високий рівень професіоналізму працівників, координації та взаємодії всередині функціонального відділу; Кар'єрний ріст всередині відділів на основі досвіду виконання певних функцій; Висока якість управлінських рішень	Зниження оперативності в управлінні через прийняття рішень на верхніх рівнях ієрархії, Недостатні взаємозв'язки між функціональними відділами, Вузьке сприйняття загальних завдань підприємства, Проблеми розподілу відповідальності за усунення недоліків в роботі
Дивізійна	Висока гнучкість швидка реакція на зміни зовнішнього середовища; Підвищена увага до потреб споживачів; Зосередження уваги на товарі в цілому, починаючи від маркетингових досліджень і завершуючи питаннями збуту	Обмеження контролю над діяльністю відділень зі сторони вищого керівництва, Збільшення чисельності апарату управління на витрат на його утримання
Матрична	Більш ефективно використання ресурсів, Гнучкість системи управління, Орієнтація на нововведення, «обмін» суміжними функціями одержання додаткового досвіду усіма підрозділами	Дуалізм командного ланцюга, Можливе виникнення протиріч між лінійними, функціональними керівниками та керівництвом проектної групи
Командна	Усуває бар'єри між відділами, що сприяє досягненню компромісів; Прискорення реакції на потреби споживачів і процес прийняття рішень; Поліпшення морального клімату, підвищення ступеня залученості співробітників до процесу праці; Скорочення числа адміністративних рівнів	Ймовірність частих конфліктів; Збільшується час засідань і нарад, знижується ефективність використання ресурсів; Небажаний рівень децентралізації
Мережева	Конкурентоспроможність на світовому рівні; Гнучкість, високий рівень задоволення від праці співробітників; Скорочення потреби в управлінському персоналі	Відсутність можливості безпосереднього контролю; Можливість небажаної втрати організаційних частин; Низька лояльність співробітників

Рис. 1.4. Переваги та недоліки організаційних систем [2]

Отже, побудова ефективної системи управління має велике значення для сучасної компанії, адже це дасть змогу компанії бути конкурентоспроможною та ефективно використовувати свої ресурси.

1.2. Сучасні підходи до формування системи управління організацією

До сучасних підходів можна віднести фактори функціонування організації. Процес функціонування економіки стає динамічнішим. Це впливає на організацію та на функціонування трьох основних груп чинників – соціально-економічних, техніко-технологічних та регіональних.

Вплив техніко-економічних факторів, є основним осередком зростання продуктивності праці, в подальшому це призводить до необхідності швидкої зміни самих схем організації виробництва, розширенню господарських і науково-технічних зв'язків. Соціально-економічні чинники мають не тільки доречні форми організації виробництва, праці та управління, також важливо постійне вдосконалення виробничих відносин. Регіональні чинники відіграють важливу роль при впливі на виробництво, в тому числі на природно-кліматичні та нормативні. Ці чинники визначають місце в розвитку соціальної та виробничої інфраструктури, змін в системі оплати праці, забезпечення раціонального природокористування.

Кожна з зазначених вище груп чинників, яка володіє різною динамікою і різноманітністю впливу на виробництво: постійно додаються до структури цих чинників нові елементи - знань, видів продукції, споживачів, систем стимулювання. Отже, сучасна організація має відповідати поставленим вимогам до своєї діяльності, які визначені рядом причин [3]:

- організація має мати високу гнучкість, яка дозволить їй швидко змінювати асортимент виробів чи послуг. Це обумовлено тим, що життєвий цикл продукції чи послуг став коротше, а різноманітність виробів і обсяг випуску продукції - більше;

- складна технологія виробництва, яка вимагає цілковито нових форм контролю, організації та поділу праці;
- жорстока конкуренція яка зараз присутня на ринку товарів чи послуг, в корені змінила відношення до якості продукції чи послуг, що вимагає організувати після продажне обслуговування і додаткові послуги;
- зміна структури витрат виробництва;
- також, важливе врахування невизначеності зовнішнього середовища.

Одним з важливих понять менеджменту організацій є невизначеність, вона проявляється в постійній мінливості умов поведінки, швидкій і гнучкій переорієнтації виробництва і збуту.

Управлінську діяльність можна охарактеризувати, як динамічна зміна технологій, боротьба за споживача, якість продукції чи послуг, та зростання конкуренції змушують організацію по новому розглянути загальний комплекс питань управління. У сучасних умовах управлінська діяльність є одним з важливих чинників функціонування організацій.

Реорганізація побудована на перебудові управління всередині організації. Також сюди можна віднести гнучкість в управлінні, вміння швидко перебудовуватися, не втрачати нові можливості, що відкриваються перед ринком, в сучасному світі стають більш важливими, ніж пряма економія управлінських витрат. Для нової філософії управління стали головними ідеями орієнтованість на споживчий попит, проведення інноваційної і ринкової політики, прагнення до нововведень. Вчені вважають, що кожна організація незалежно від свого розміру має мати чіткі цілі, які виправдовують своє існування в суспільстві [3].

Управління займає особливе місце в ринковій економіці, яке повинне забезпечувати зв'язаність, інтеграцію економічних процесів в організації. Управління організацією об'єднує воедино внутрішні ресурси та зовнішнє середовище, найбільш вагомими компонентами є державне регулювання економіки та конкуренція, вигляд соціального середовища. Управління підвищує адаптивність та конкурентоспроможність бізнесу.

Сучасна теорія управління представляє об'єктивні умови розвитку продуктивних сил відображаючи таким чином розвиток економічних відносин. Поняття «менеджмент» і «менеджерський клас» виникли разом із розмежуванням капіталу-власності та капіталу-функції, коли було найнято управлінську працю, виник кредит і став можливим широкий розвиток підприємництва. [3].

«Раціональне господарювання» і довгостроково співіснуючі, але багато в чому протилежні поведінкові та психологічні орієнтації демонструють активний пошук шляхів інтеграції. Жорстке і суворо формалізоване стратегічне планування трансформувалося в концепцію стратегічного менеджменту, відповідно змінилися основні принципи планування і контролю, зменшилася чисельність зайнятих на різних підприємствах сфери послуг. Наголошується на встановлення чітких і постійних орієнтирів у внутрішньому плануванні компанії, регулярному фінансовому контролю та процедурах аудиту, тобто всіх цих елементів, що асоціюються із жорстким управлінням, з часом поступаються місцем іншим методам, а саме «м'якого» гнучкого управління [3].

Доповнення жорсткого адміністрування «м'якими» елементами управління відкриває важливі резерви підвищення прибутковості компанії. На практиці між елементами встановлюється баланс. На етапі формування інноваційної ідеї домінує її підхід до розробки, продажу та надання послуг, поведінка та гнучкість споживачам. При виконанні повсякденних операцій, переважно виробничих, в основному використовуються жорстокі методи, які часто збагачуються прийомами з бібліотеки «м'яких» методів.

Іншим важливим результатом останніх років стало виокремлення питань організаційної культури від питань управління інноваціями.

В даний час багато американських та японських експертів з менеджменту схильні ототожнювати організаційну культуру зі структурою управління з точки зору її впливу на людей. Аналіз показує, що головний потенціал і головна небезпека прогресивних змін полягає в людині, а точніше, в її свідомості, культурі, також в культурних стереотипах поведінки компанії [3].

В останні роки приділяється увага становленню інноваційного менеджменту - створенню організаційно-економічних умов для «вирощування» інновацій (технічних і бізнес-інновацій) і цілеспрямованому управлінню інноваційним процесом організації. В даний час на перший план вийшов розвиток ролі лідерства в управлінні організаціями (компанією та корпорацією). Сучасні менеджери - це економічні лідери, які вміють об'єднувати зусилля своїх працівників, заохочувати ініціативу, долати витрати бюрократії і гнучко реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішніх умовах.

Основні риси сучасного управління. Отже, узагальнюючи розвиток у сфері управління організації (підприємства), можна сформулювати такі принципи (основні характеристики) сучасного менеджменту [3]:

1. Поступова відмовлятися від управлінського раціоналізму класичної школи менеджменту, вважаючи, що успіх організації в першу чергу залежить від раціональної організації виробництва, зниження витрат, розвиток спеціалізації на внутрішні чинники виробництва під впливом управління. Просування на перший план проблем з гнучкості, адаптації до постійних змін середовища. Значення факторів для зовнішнього середовища різко скорочуються із ускладненням системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних), які складають середовище менеджменту організації. Проходить раціональна інтеграція жорсткого і «м'якого» методів управління в цілісну, що адекватна умовам середовища системи управління.

2. Застосування ситуаційного підходу до управління, згідно якого організовується діяльність всередині підприємства є відповіддю на різні зовнішні впливи. В першу чергу обставини, тобто сукупність конкретних обставин, які мають суттєвий вплив на роботу організації в цей період.

3. Визнати необхідність розробки та впровадження стратегічної системи управління бізнесом. Суть самої системи стратегічного управління заключається в тому, що в установах, з одного боку, організація повинна мати чіткий і організаційний стратегічний план. З іншого боку, побудувати структуру управління організацією, систему і механізми взаємодії різних ланок, щоб

забезпечити формулювання і гнучку реалізацію довгострокових стратегій, щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі в мінливих умовах зовнішнього середовища та створити інструментарій управління для трансформації стратегії в поточне виробничо-економічне планування. Стратегічний підхід до управління поєднує в собі стратегічний підхід до постановки завдань і цільовий підхід до планування.

4. Організації звертаються до управління організаційною культурою як до системи цінностей, що приділяється персоналом компанії та пов'язана з кінцевою метою компанії. Організаційна культура організації включає встановлення високого стандарту діяльності для кожного співробітника організації та забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на міжособистісну взаємодію, створення атмосфери загальної контакти, і створення атмосфери загальної участі в досягненні цілей організації. Уміння делегувати повноваження до нижчих управлінських структур і керівників та продуктивні взаємодії, які цінуються керівниками і підлеглими, беруть участь у розробці стратегій управління, використовуючи сучасні інформаційні технології.

5. Визначаючи, що формування та функціонування інноваційного менеджменту має вирішальне значення для майбутньої організації, що забезпечує прийняття всього нового, досягнення науково-технічних ідей в організації. Основою управління інноваційною діяльністю організації є формування відповідної організаційної атмосфери, ентузіазму працівників створення правильних форм інноваційної діяльності і її стимулювання.

6. Усвідомлюючи лідерську роль лідерів в організаціях як носіїв нових економічних ідей, зосереджуючись на інтеграції інновацій та зусиль співробітників, раціональному та виправданому ризику, використанню культурно-етичних засобів управління.

7. Суспільство в цілому та люди, які працюють в організації для них бізнес – це насамперед соціальна система, ефективність якої залежить від її головного ресурсу –людей. Завдання керівника – організувати ефективну спільну роботу, в якій кожен максимально розкриває свій потенціал. Підприємство - це, в

першу чергу, соціальна система. Її ефективність залежить від головного ресурсу - людини. Тому завдання менеджера - організувати спільну ефективну роботу, щоб кожна людина була здатна максимально розкрити свій потенціал.

Реалізація цих принципів управління потребує кардинального перегляду філософії бізнесу, зміни психології працівників (також і керівників), підвищення їхньої кваліфікації. Тим не менш, все більше компаній намагаються відійти від попередньої ієрархії командування всередині компанії та краще використовувати сильні сторони співробітників.

При цьому змінюється формування стратегії розвитку компанії та її цілей, побудова організаційних та управлінських структур, формулювання та формування управлінських рішень, співпраця з людьми та оцінка ефективності компанії, відділів та співробітників [3].

Сучасні (або нові) організації є відповіддю на динамічні зміни, мінливі технології та невизначеність у зовнішньому середовищі. Сучасні методи організації – це збалансоване поєднання людських цінностей, постійної адаптації до змін в зовнішньому середовищі та організаційних змін.

Отже, у процесі управління сучасною організацією слід одночасно застосовувати різні підходи до управління в залежності від поставленої мети, важливості, складності, неоднозначності, суперечливості завдань управління, внутрішніх і зовнішніх обставин.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності системи управління сучасною організацією

В останній час все більше уваги починають приділяти проблемі управління ефективністю діяльності організації. Але підходи до визначення цього поняття вагомо відрізняються. Наприклад, А. Куценко стверджує, що управління ефективністю діяльності організації це - цілеспрямоване оперативне регулювання

діяльності яку розділяють за напрямками управління та ефективністю, що забезпечує відповідність фактичного стану організації заданим параметрам [4].

За словами А. Гончарука, це пояснення досить обмежене, оскільки воно [4]:

- введення процесу управління ефективністю у вузькі часові рамки;
- функціонально обмежений наглядом, ігноруючи інші важливі функції управління – оцінювання, планування, аналіз та контроль;
- не враховуються внутрішні та зовнішні умови діяльності організації, такі як, забезпеченість ресурсами, особливий ступінь ринку.

А. Куценко також пропонує схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1.5) [4]



Рис. 1.5. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [4, с. 21]

Управління ефективністю визначається М. Армстронгом як систематичний і безперервний процес удосконалення діяльності організації шляхом розробки показників ефективності для окремих працівників і команд. Управління ефективністю можна розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, призначених для досягнення цілей і підвищення індивідуальної, командної і організаційної ефективності, він поділяє їх на окремі процеси [4]:

- план підвищення ефективності та особистісного розвитку;

- постановка цілей;
- контроль ефективності;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- аналіз і оцінка ефективності діяльності;
- перевірка виконання завдань.

Армстронг разом з А.Бароном стверджував, що управління ефективністю має бути [4]:

1. стратегічним, який спрямований на ширшу місію та довгострокові цілі;
2. комплексний, який поєднує всі аспекти бізнесу, управління людьми, а також окремими особами та групами;

та має включати:

- підвищення ефективності роботи всього підприємства, для індивідуальної, колективної та організаційної ефективності;
- постійний розвиток працівників і колективу, без якого показники ефективності не покращаться;
- управління поведінкою, забезпечує заохочення такої поведінки працівників, яке сприяє оптимізації виробничих відносин [4].

На думку С. Хетфілд, управління продуктивністю – це процес створення робочого середовища, що дає людям можливість продемонструвати свої кращі навички. «Управління продуктивністю – це цілісна система роботи, що починається, з того моменту коли робота визнана необхідною та закінчується, коли працівник залишає компанію». Таким чином, це розглядається як концепція в ширшому контексті робочих систем і відходить від загальної ідеї про управління продуктивністю, щоб замінити традиційну систему оцінки ефективності [4].

Водночас, на думку більшості авторів воно зводиться до управління ефективністю як циклічного процесу, його метою є підвищення ефективності.

Водночас єдиного способу поділу циклу управління продуктивності на фази немає. Деякі автори виокремлюють 4 фази: планування, виконання, перевірка та вдосконалення. Інші, поділяються на 3 основні елементи:

1) чітке уявлення пріоритетів, засновані на синтезі національних пріоритетів і власних потреб;

2) функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності;

3) регулярний моніторинг, перевірка і оцінка в цілях майбутнього планування. Інші поділяють його на шість послідовних стадій:

1. встановлення цілей,

2. планування,

3. оцінка,

4. моніторинг,

5. вжиття заходів,

6. перегляд завдань і шляхів досягнення цілей [4].

На думку Е. Нілі, цикл управління ефективністю бере початок з ефективного планування та закінчується мотивацією співробітників за їх ефективну роботу та включає 5 етапів (рис. 1.6) [11].

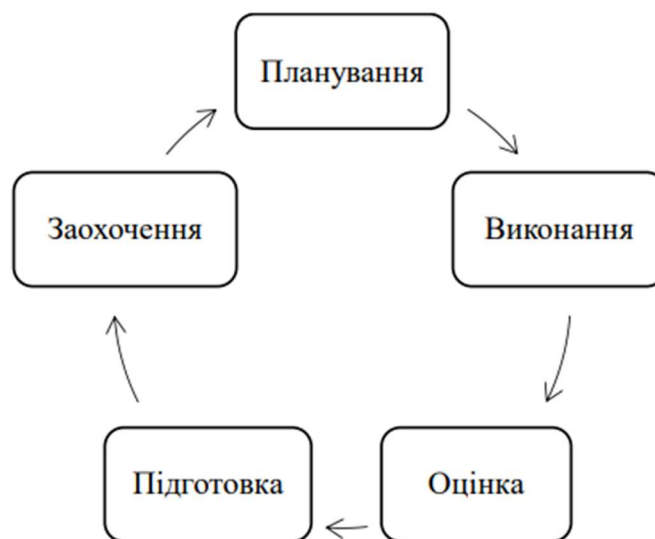


Рис. 1.6. Основні етапи циклу управління ефективністю [11, с. 48]

На думку Е. Холдсворда і Д. Джирасина, управління ефективністю включає показники коворкінгу, довгострокового мислення, формування людського капіталу та лояльності клієнтів. Він оцінює лідерів та їхнє керівництво щодо розвитку людського капіталу, мотивації та розвитку співробітників У своїй біографії ці автори виділяють два підходи управління ефективністю [12]:

- підвищення ефективності, гарантована мотивація на робочому місці і професійне навчання працівників;
- вимірювання продуктивності, яке вимагає від працівників відповідальності та оцінює їхні внески. Обидва інструменти мають плюси та мінуси, але успішний бізнес збалансовує їх для зростання працівників. Засоби мають переваги і недоліки, але успішні підприємства збалансовують їх обидва задля сприяння зростанню співробітників.

На нашу думку, М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Нілі, Е. Холдсворд та Д. Джирасин, та ряд інших авторів безпідставно пов'язують управління продуктивністю з управління персоналу, не враховуючи інших факторів, що забезпечують постійне та стійке зростання продуктивності діяльності організації, які не залежать від працівника організації, які мають бути враховані від початку побудови цієї системи. Доречною є думка іншого британської дослідниці – С. Хатчінсон, яка наголошує, що управління ефективністю може мати багато різних значень, але, по своїй суті, є поліпшенням ефективності, і, переважно, відноситься до ініціатив в галузі управління, які покликані зробити ефективність більш «керованою» [4].

Його можна розглядати з багатьох точок зору, таких як стратегія, організаційна поведінка, управління операціями, економіка і бухгалтерський облік, а також управління людськими ресурсами. Дж. Грехем об'єднує два підцикли загального циклу управління продуктивністю – управління організацією і управління співробітниками, причому кожен підцикл складається з кількох етапів: визначення вимог покупців і інвесторів, планування (розвитку та навчання працівників), управління діяльністю, оцінка всіх результатів і їх порівняння з очікуваннями [4].

Існують й інші, більш системні визначення природи управління продуктивністю, ніж зазначені нижче [4]:

- управління продуктивністю – це безперервний систематичний підхід до покращення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень,

безперервного організаційного навчання та зосередженості на звітності про ефективність;

- управління ефективністю – це спеціальний метод управління, призначений для забезпечення ефективної роботи організації і описує методологію, системи, підходи, методи, методики, вимірювання і програмне забезпечення, їх використовують для оцінки, аналізу та контролю, забезпечення зростання продуктивності в різних організаціях.

На наш погляд, це визначення є найбільш розкритим і визначає управління продуктивністю його можна розглянути, як особливий підхід менеджменту. Оскільки продуктивність є важливою характеристикою діяльності всіх організацій, враховуючи вище написане, ми змогли сформулювати власне визначення цього поняття: управління продуктивністю діяльності організації – можна сказати, що це інтегрований підхід менеджменту, який об'єднує різні напрями діяльності організації, яке включає стратегію, управління колективом, операційний менеджмент, аналіз, планування, облік і контроль, також відповідні методи, системи, моделі і програмне забезпечення для забезпечення сталого зростання продуктивності діяльності організації.

Управління продуктивністю об'єднує аспекти управління компанією і процеси ухвалення рішень, об'єднавши усі напрями діяльності компанії, так, щоб вони були орієнтовані на досягнення кращих результатів. До основних чинників здійснення управління продуктивністю діяльності організації можна віднести наступні [4]:

- 1) обрахунок результатів роботи організації і його окремих підрозділів, які передбачають розробку показників продуктивності і встановлення цілей для підвищення ефективності;

- 2) оцінка продуктивності роботи організації, що передбачає визначення фактичної продуктивності в організації, порівняння з цілями ефективності і виявлення резервів зростання;

- 3) впровадження управлінських дій, які передбачають ухвалення рішень, які сприяють підвищенню продуктивністю роботи, отже за кожним з виявлених

резервів будуються рішення, які наближають фактичне значення показника до цільового;

4) спостереження ефективності, яка передбачає контроль виконання поставлених рішень та збір інформації, необхідної для подальшого виміру продуктивності діяльності організації.

Вдосконалення управління організацією може здійснюватися за такими напрямками:

1) Удосконалення організаційної структури управління організацією має розвиватися в напрямку прийняття різноманітних структурних рішень та максимально незалежних відділів, проектних команд.

2) Удосконалення управління можна досягти використанням виробничих ресурсів, для будь-якої структури управління організацією, також слід виокремити окремо функцію контролю за використанням ресурсів, забезпечити зв'язок між цією функцією із застосуванням сучасних методів які стимулюють раціональне використання ресурси та дотримання виробничої дисципліни саме це безпосередньо впливає на зростання конкурентоспроможності і на зниження витрат.

3) Впровадження досягнень науково-технічного прогресу та якості продукції для вдосконалення управління: використання досягнень НТП має застосовуватися як в організації процесу управління, так і в виробничо-господарській діяльності. Для цього мають бути розроблені програми інноваційно-інвестиційної діяльності, розвитку зв'язків, зовнішньоекономічної діяльності та виходу на міждержавні ринки; управління ж якістю продукції має базуватись на прогнозуванні та плануванні виробництва продукції, що відповідає вимогам сучасних стандартів;

4) Планування є основною функцією управління організацією. Воно має базуватися на сучасних методах і моделях, а технологія застосування планування має відповідати принципам адаптації до умов ринкового середовища. Процес планування повинен забезпечувати зв'язок планових показників із застосуванням нової техніки, технологій та вдосконаленням організації праці та виробництва.

5) Сьогодні в зарубіжній практиці зростає увага до організаційної культури, тому там широко використовується поняття «організаційна культура». За силою впливу на людей вона не відстає від організації структури управління на підприємстві, оскільки основа потенціалу прогресивних змін закладена у свідомості людини, у її культурі, включаючи культурні стереотипи поведінки в організації; і цей потенціал потребує вивчення та спрямовування на забезпечення ефективності управління підприємством.

Отже, Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особовими і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється.

Висновки до розділу

Швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають, відповідно, своєчасної адаптації підприємств до них. Від того, наскільки швидко організація зможе пристосуватися до змін і перебудувати у зв'язку із цим свою господарсько-комерційну діяльність, настільки будуть меншими втрати для досягнення поставлених перед ним цілей. Прийняття відповідних управлінських рішень щодо адаптації підприємства залежить передусім від діючої системи управління, її здібностей і можливостей відслідковувати зміни в оточенні, аналізувати їх і необхідним чином реагувати.

Правомірно вважати систему управління підприємством одним із елементів загальної предметної області дослідження теорії організації. Це означає, що система управління підприємством ґрунтовно стає предметом дослідження теорії організації, тобто її функціонування відбувається згідно з законами та принципами цієї галузі наукових знань.

На думку авторів, підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством за допомогою показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства, не дають змоги визначити напрями вдосконалення існуючої системи управління.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ФІЛІЇ АТ «НАЦІОНАЛЬНА СУСПІЛЬНА
ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ УКРАЇНИ» «ПОЛТАВСЬКА РЕГІОНАЛЬНА
ДИРЕКЦІЯ «ЛТАВА»

2.1 Загальна характеристика та основні напрямки діяльності Філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «Лтава»

Акціонерне товариство «Національна суспільна телерадіокомпанія України» є юридичною особою, реорганізованою з Української держаної телерадіокомпанії відповідно до Закону України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України», постанов Кабінету Міністрів України від 7 листопада 2014 р. № 693 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України». Телерадіокомпанія є правонаступником майна, прав та обов'язків недіючої Національної телекомпанії України [6].

Філія є самостійним структурним підрозділом АТ «НСТУ», розташована поза його місцезнаходженням і виконує окремі його функції [5]. Філія не є юридичною особою і набуває статусу відокремленого структурного підрозділу з моменту внесення відомостей про неї до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців у порядку, встановленому чинним законодавством України.

Місія філії:

- захищати свободи в Україні;
- надавати суспільству достовірну та збалансовану інформацію про Україну та світ;

Розбудовувати суспільний діалог для зміцнення суспільної довіри, виховання громадянської відповідальності, української мови та культури, особистості та українського народу.

Залежно від обов'язків та основних напрямів діяльності філії мають право:

- отримувати від державних органів, громадських організацій та їх посадових осіб інформацію та допомогу, необхідну для підготовки теле- і радіопрограм;

- представляти інтереси АТ «НСТУ» у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, правоохоронними органами, підприємствами, установами, організаціями та громадянами;

- виконує функції одержувача бюджетних коштів відповідно до бюджетного законодавства України про використання коштів Державного бюджету України;

- відповідно до законодавства України та в рамках Фонду оплати праці у відповідному році щорічний розпис працівників складається та, за необхідності, змінюється, спочатку надається до ЦБ АТ «НСТУ» для обробки та затвердження надавати пропозиції щодо оптимізації чисельності задля ефективного використання фонду оплати праці на відповідний рік;

- відповідно до законодавства України видавати накази, розпорядження, обов'язкові для виконання підрозділами, що входять до структури Філії; провадити господарську діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів та виконання завдань, визначених статутом АТ «НСТУ», цим Положенням і відповідними рішеннями органів управління АТ «НСТУ» та річним планом діяльності філії;

- реалізовувати власну продукцію, надавати право на використання об'єктів права інтелектуальної власності, надавати послуги, виконувати роботи, до нормативних актів АТ «НСТУ» та Ради директорів АТ «НСТУ»;

- направлення працівників філії у відрядження для повідомлення про важливі суспільно-політичні події з метою своєчасного інформування населення м. Полтави та Полтавської області;

- придбання кіно-, теле- та радіопродукцію для трансляції;

- надає право демонструвати телефільми та шоу власного виробництва;

- Укладання договорів від імені АТ «НСТУ» на придбання обладнання, матеріалів, матеріальних і нематеріальних активів для виробництва телерадіопрограм, телерадіопрограм, матеріальних і нематеріальних активів у межах Фінансового плану та План використання бюджетних коштів та інші потреби філії, що використовуються для оплати товарів, робіт та послуг тощо за погодження із центральною дирекцією АТ «НСТУ», у порядку, встановленому внутрішніми документами АТ «НСТУ»;

- подавати пропозиції АТ «НСТУ» щодо надання в оренду майна, інших матеріальних цінностей, які закріплені за Філією, а також щодо їх списання з балансу;

- в інтересах АТ «НСТУ» подавати позови до юридичних та фізичних осіб у відповідних судах, а також здійснювати всі судові права позивачів, відповідачів та третіх осіб;

- акти, що виникають із здійснення адміністративних, фінансових, податкових та інших правовідносин, передбачених чинним законодавством України.

Філія забор'язується:

- поширювати об'єктивну та достовірну інформацію, яка поважає національну гідність, самобутність і культуру всіх народів;

- дотримуватись національних стандартів і технічних параметрів радіо- і телевізійного мовлення, технічних стандартів якості та специфікацій радіопрограм;

- дотримуватись вимог законодавства, зокрема щодо недопущення в ефірі програм та передач, які містять заклики до повалення конституційного ладу, порушення територіальної цілісності України, пропаганду війни, насильства та жорстокості, підбурювання до расова дискримінація, національна та релігійна ворожнеча, вчинення терористичних актів, порушення прав і свобод людини та ін.

- виконувати вимоги частини четвертої статті 14 Закону України «Суспільне мовлення України» щодо трансляції реклами, телепродажу та повідомлень про спонсорів на каналі мовлення АТ «НСТУ».

основними завданнями філії є:

- об'єктивне, повне, своєчасне та неупереджене інформування про основні суспільні події міста Полтави, Полтавської області та України;

- оперативна інформація про події в місті Полтаві, Полтавській області, Україні та інших регіонах;

- забезпечувати громадян України необхідними інформаційними продуктами, яких немає на комерційному ринку;

- сприяти як найповнішому задоволенню інформаційних, культурно-освітніх потреб населення м. Полтави, Полтавської області та населення України, зокрема за рахунок економічної, історичної документалістики, створення та поширення культурно-мистецької, освітньо-просвітницької, розважальної, спортивні програми, програми для дітей та молоді, осіб з обмеженими можливостями, національних меншин, інших соціальних груп;

- популяризація вітчизняних чудових творів і світової літератури та мистецтва;

- ретрансляція національних телерадіопрограм;

- своєчасно повідомляти населення про надзвичайні ситуації, що становлять загрозу його життю чи здоров'ю;

- забезпечення виваженого та прозорого висвітлення тем суспільно-політичного життя в програмах (передачах) у формі дискусій, особливо у формі дебатів;

- розвивати та зміцнювати статус української мови та культури та сприяти розвитку мов та культур національних меншин;

- трансляція міжнародних культурних, політичних, економічних та спортивних заходів, участь у міжнародних радіо- і телевізійних конкурсах та фестивалях;

- збирання, зберігання та використання Національного аудіовізуального фонду, у тому числі відбір та визначення конкретних умов довгострокового зберігання програм мовлення, що мають велику художню, історичну та культурну цінність;

- брати участь у міжнародному співробітництві щодо обміну програмами з іноземними телерадіоорганізаціями, особливо рівноправного обміну творчими колективами;

- взаємодія з виробниками теле- та радіопрограм на території України і за її межами, сприяння розвитку ефірних, проводових і кабельних мереж, участь у формуванні ринку аудіо- та відеопродукції;

- сприяння консолідації українського суспільства;

- сприяння зміцненню міжнародного авторитету України.

Відповідно до чинного законодавства України, відповідно до завдань, покладених на неї АТ «НСТУ», філія здійснює свою діяльність за такими основними напрямками: організація регіонального телерадіомовлення, трансляція, кінозйомка та фіксація найважливіших подій у м. Полтава, Полтавської області літературні, драматичні, музичні та інші твори для програм, телерадіомовлення; виготовлення, використання власної програмної, радіо і іншої інформаційної продукції і законне використання програм інших телерадіоорганізацій. у своїй діяльності, телерадіомовленні та інших продуктах; у тому числі українських і іноземних експертів, залучених до створення проєктів; консультування щодо форм оплати праці, систем та інших заохочень працівників філії; консультування щодо розміру винагороди та порядку виплати за створення та виконання об'єктів інтелектуальної власності відповідно до закону; готувати окремі програми національного мовлення в порядку, встановленому уповноваженим органом управління АТ «НСТУ», провадити господарську діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів, оформляти статут акціонерного товариства «НСТУ», це положення та відповідні «НСТУ» Акціонерне товариство «НСТУ» Орган управління Рішення та завдання, визначені річним планом діяльності філії; реалізація власної продукції, надання права використання об'єктів інтелектуальної власності, надання послуг, виконання робіт, передача в оренду майна філії, відповідно до вимог, передбачених статутом акціонерного товариства «НСТУ» та встановлених радою директорів Ціна АТ «НСТУ» відповідно до ліцензії, відповідно до розміру, визначеного радою директорів АТ «НСТУ», а в межах

затвердженого плану використання бюджетних коштів, фінансової підтримки державного бюджету телерадіомовлення та привабливості використання телерадіомовлення. Фінансування власної господарської діяльності галузей телерадіомовлення, телебачення і радіомовлення в м. Полтаві та Полтавській області; проведення інвентаризації майна філії; передача майна філії в оренду відповідно до вимог, передбачених Статутом АТ «НСТУ», порядку передачі АТ «НСТУ» орендованого майна; контроль за дотриманням орендарем умов договору оренди, в тому числі на користь акціонерного товариства «НСТУ».

На розрахункових рахунках збираються кошти за надання в оренду майна філії та відшкодування витрат, пов'язаних з утриманням орендованого нерухомого майна та наданням комунальних послуг; забезпечують використання бюджетних коштів для фінансового забезпечення раціонального та ефективного використання коштів державного бюджету, затверджене планом використання бюджетних коштів, та внесення відповідних положень до річного фінансового плану; забезпечує цільове використання та охорону закріплених за філією основних засобів, матеріальних і фінансових ресурсів, вживає заходів до охорони майна; погоджувати з АТ «НСТУ» план розвитку матеріально-технічної бази філії; створювати (придбати, встановлювати) технічні засоби розповсюдження програм (передавач, супутникова, кабельна, радіорелейна мережа зв'язку).

Забезпечує дотримання національних стандартів, здійснює моніторинг якості телерадіомовлення національного та регіонального рівня, дає рекомендації щодо оптимізації регіональних форматів розповсюдження мовлення для економії витрат на мовлення та максимізації рейтингів телевізійної аудиторії; бере участь і проводить телерадіофестивалі, конкурси; організовує первинний облік, подає фінансову, статистичну та бухгалтерську звітність про діяльність філії відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, затверджених наказом АТ «НСТУ» про облікову політику та вимог чинного законодавства України; сприяє створенню безпечних умов праці; забезпечує охорону працівників філії Проводити підвищення кваліфікації, взаємодіяти на договірних засадах з іншими підприємствами, установами, організаціями та громадянами в усіх сферах

діяльності, вживати в межах своїх повноважень заходів щодо запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій. [5].

Діяльність цієї філії безпосередньо пов'язана з АТ «НСТУ». Правління АТ «НСТУ» організовує та здійснює поточний контроль за діяльністю структурного підрозділу телерадіоорганізацій, затверджуючи положення про їх діяльність. До складу редакційної колегії розділу входять 6 осіб, з яких 3 призначаються радою директорів АТ «НСТУ», 3 — зборами творчого колективу галузі.

Редакційна комісія філії відповідає за:

1) Контролювати дотримання журналістами телебачення і радіо редакційних статутів;

2) Здійснювати контроль за дотриманням прав телерадіожурналістів, вимагаючи заборони цензури та втручання в редакційну та професійну діяльність АТ «НСТУ»;

3) Винести на розгляд Наглядової ради питання про відсторонення від керівництва ПАТ «НСТУ» або його окремих підрозділів осіб, які порушують статут редакції та/або вимоги законодавства щодо прав телерадіожурналістів, заборонити цензуру та втручання в редакційну діяльність. та професійний колектив АТ «НСТУ» Діяльність, про призначення службового розслідування і звільнення цих осіб відповідно до закону та статуту АТ «НСТУ» в разі підтвердження наявності зазначених порушень [5].

Керівництво та адміністрування філії здійснює керівник (філія), який призначається на посаду в порядку, визначеному внутрішніми документами АТ «НСТУ», відповідно до вимог чинного законодавства України.

Питання, пов'язані з виробництвом контенту (крім інформаційних програм), добором і управлінням творчим персоналом (далі – творчі підрозділи), вирішуються продюсером (пов'язаною особою). Продюсер (філії) призначаються в порядку, визначеному внутрішніми документами АТ «НСТУ», відповідно до вимог чинного законодавства України. Керівник (Філії) і продюсер (Філії) підпорядковуються Раді директорів АТ «НСТУ».

Основні критерії якості контенту Суспільного мовника визначені Редакційним статутом АТ «НСТУ», Редакційними засадами інформаційного мовлення АТ «НСТУ», внутрішніми політиками та рекомендаціями.

Крім того, Суспільне взяло на себе зобов'язання в рамках бюджетного фінансування здійснювати адаптацію інформаційного та суспільно вагомого контенту для людей з інвалідністю. Якщо в перші роки реформи ключовою вимогою були зміни змісту контенту, то зараз Суспільне може дозволити собі вимагати істотного поліпшення форми контенту.

Технічне оновлення філій, залучення аутсорсингу, можливість спостерігати за вподобаннями аудиторії через фокусгрупи та дослідження відкриває нові інструменти для поліпшення якості регіональних продуктів. Серед критеріїв оцінки якості проєктів регіонального мовлення будуть введені показники перегляду продукту на різних платформах, збільшення кількості заходів, пов'язаних з офлайновою промоцією та показами, а також запити від інших організацій на придбання прав показу на контент регіонального виробництва.

Керівник (Філії) і продюсер (Філії) призначаються на посади та звільняються з посад за конкурсом Радою директорів АТ «НСТУ» відповідно до правил конкурсного відбору, затверджених внутрішніми документами АТ «НСТУ», що відповідає вимогам чинного законодавства України [5].

Організаційна структура:

- керівництво;
- бюро виробництва регіонального контенту; фінансово-господарське управління;
- служба з охорони праці, цивільного захисту та пожежної безпеки; управління виробництва регіонального контенту;
- управління забезпечення мовлення;
- відділ технічного супроводу;
- служба обліку та звітності;
- творчо-виробниче об'єднання Бюро.

Кожен працівник має різну посадову інструкцію. Все залежить від того, яку посаду він займає. Працівники повинні ефективно виконувати свої права та обов'язки та нести відповідальність за свої дії.

Сфери діяльності філій ПАТ «Українська державна суспільна телерадіокомпанія» «Полтавська регіональна дирекція» «ЛТАВА»

Основними напрямками діяльності даної філії є [13]:

- організація регіонального телерадіомовлення, трансляції, кінозйомки та запису найважливіших подій, літературних, драматичних, музичних та інших творів міста Полтави для програмного, теле- та радіомовлення;

- створювати і використовувати власні програми, передачі та інші інформаційні продукти;

- залучення до створення проектів провідних українських та зарубіжних експертів, консультування щодо форм, систем оплати праці та інших видів стимулювання працівників філії;

- надає консультації щодо розміру винагороди та порядку її оплати за створення та виконання об'єктів інтелектуальної власності відповідно до законодавства, визначає в установленому порядку обсяг коштів, необхідних для розвитку галузі;

- отримувати від державних органів, громадських організацій та їх посадових осіб інформацію і допомогу, необхідну для підготовки теле- і радіопрограм;

- представлення інтересів АТ «НСТУ» у відносинах з органами державної влади, місцевого самоврядування, правоохоронними органами, підприємствами, установами, організаціями та громадянами;

- виконує функції одержувача бюджетних коштів відповідно до бюджетного законодавства України про використання коштів державного бюджету України;

- відповідно до законодавства України видання наказів, розпоряджень, які повинні виконуватися підрозділами, що входять до галузевої структури;

- провадити господарську діяльність для досягнення економічних та соціальних результатів і виконання завдань;

- продавати власну продукцію, надавати право на використання об'єктів інтелектуальної власності, надавати послуги, виконувати роботи, здавати в оренду майно філії;

- направлення працівників філії у відрядження для висвітлення важливих суспільно-політичних подій з метою інформування населення м. Полтави та Полтавської області;

- підготуватися до відтворення та відтворення ваших передач на відео- та аудіокасетах, компакт-дисках та інших носіях;

- закупівля кіно-, теле- та радіопродукції для трансляції;

- надає право демонструвати телефільми та шоу власного виробництва;

- здійснювати дії з адміністративних, фінансових, податкових та інших питань.

- забезпечувати дотримання національних стандартів, контролювати якість мовлення національних і регіональних телевізійних і радіопрограм, а також давати рекомендації щодо оптимізації регіональних форматів розповсюдження мовлення для економії витрат на мовлення та збільшення телеглядачів;

- бере участь і проводить теле- і радіофестивалі, конкурси;

- взаємодіяти на договірних засадах з іншими підприємствами, установами, організаціями та громадянами в усіх сферах діяльності;

- вживає заходів у межах своєї компетенції щодо запобігання та реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру;

- здійснювати в межах компетенції мобілізаційну підготовку та мобілізаційні заходи та вживати в межах компетенції заходів щодо реалізації національної політики конфіденційності.

Здійснення підприємницької діяльності з метою досягнення економічних і соціальних результатів, виконання завдань, визначених статутом акціонерного товариства «НСТУ», положеннями та відповідними рішеннями органів управління АТ «НСТУ» та річною діяльністю план філії.

Забезпечувати цільове використання та збереження закріплених за філіями основних фондів, матеріальних і фінансових ресурсів, контролювати виконання заходів з охорони майна.

Зараз у філії триває процес налагодження діалогу між мовниками та аудиторією, а через мовників – між представниками аудиторії. З цією метою формат телерадіомовлення продовжує розвиватися.

Філія дотримується місії суспільного мовлення в інформаційному мовленні щодо надання суспільству достовірної та збалансованої інформації про Україну та світ, стратегічною місією компанії є «розвиток критичного мислення, зниження тривоги, підвищення впевненості та балансу цінностей». Зокрема, слід розвивати напрямок висвітлення великих суспільних подій, на відміну від інших ЗМІ, які схильні віддавати перевагу випадковим подіям чи катастрофам.

Крім того, керівництво інформаційного та суспільно-політичного мовлення має здійснювати контроль за широким і неупередженим висвітленням політичних процесів у всій державі та в кожному регіоні зокрема, висвітлення діяльності органів влади, різних політичних сил, позицій громадськості, а також своєчасне відгуки на суспільно важливу подію. Розвивати інформаційну платформу на базі Суспільного та активно використовувати регіональні матеріали. Серед критеріїв успіху наглядова рада зосередиться на рівнях цитування та залученні аудиторії.

Філія має підвищувати рівень довіри до суспільного мовлення, зокрема шляхом регулярних досліджень громадської думки щодо контенту та ролі компаній у суспільстві.

Продовжувати знаходити найкращі форми медіа та політики відповідно до стратегічних цілей, які допомагають зміцнити соціальний та культурний капітал України, зміцнити українське суспільство, підвищити довіру в суспільстві в цілому та поглибити національну свідомість; у зв'язку з цим продовжувати спілкуватися між сюжети регіональних філій, підготовка регіональних сюжетів для всеукраїнського мовлення та впровадження «Українських перспектив» та «Українських інтересів» на рівні контенту сітки/мовлення.

Враховуючи зростання інтересу акціонерів до телевізійних засобів масової інформації компанії, тому їм потрібно приділяти більше уваги в найближчі роки. Також необхідно оновити програмні лінії національних і регіональних телевізійних платформ власними продуктами виробництва, які відповідають сучасним світовим

вимогам до якості, включно із замовленням виробництва контенту на аутсорсингу та оновленням бібліотеки прав відповідно до концепцій мовлення.

На даний моментв компанії йде розвиток групи станцій суспільного мовлення. Відповідно до вимірювань середній вік аудиторії значно зріс і помолодшав за попередні роки. У наступні роки якісне оновлення мовлення та технічне оновлення радіоканалів «Українське радіо», «Радіо «Промінь», «Радіо «Культура» та радіопродукції на основі розвитку сучасного цифрового формату радіо, художнього розвитку відповідно до радіо. Провідну практику компанії має продовжити колектив українських радіостанцій – член Європейської мовної спілки. Продовжувати розвивати FM-радіомережу та популяризувати частоти серед глядачів, а за наявності достатнього фінансування продовжувати використовувати АМ.

Також в найближчий час потрібно розробити та прийняти нову довгострокову концепцію розвитку регіонального суспільного мовлення, яка передбачає, зокрема, розвиток мережі регіональних телеканалів як міжрегіональної можливості.

На цифрових платформах, які виникли після впровадження нової організаційної структури компанії, продовжується розвиток єдиної екосистеми цифрових медіа-активів, перепакування відео- та аудіоконтенту для розповсюдження на цифрових платформах та виробництво цифрово орієнтованого контенту. Всі платформи. Крім того, варто розширити представництво суспільного мовлення та його медійних активів у великих соціальних мережах.

Трансформація суспільства – це особливий фокус на різні аудиторії, який в попередні роки довів свою ефективність, почавши спрощувати роботу суспільного мовлення зі споживачами різних медіа шляхом створення концепції мовлення для індивідуальної аудиторії. У найближчі роки мають бути розроблені та прийняті нові концепції мовлення.

На даний момент триває розробка концепцій:

- концепція спортивних трансляцій АТ «НСТУ», яка повинна забезпечувати розумний баланс між висвітленням професійних і популярних спортивних

подій, підготовку спеціалістів та розвиток матеріально-технічної бази для live-трансляцій спортивних подій. Сприяти професійному розвитку коментаторів у періоди між змаганнями

- концепція з забезпечення прав людей з інвалідністю на доступ до якісного контенту. За її допомогою суспільні мовники мають збільшити кількість контенту, адаптованого для людей з обмеженими можливостями, на всіх своїх платформах.
- Концепція мовлення на тематику меншин, яка досить розвиненою враховуючи світовий досвід, особливо у боротьбі зі зростанням нетерпимості та змінами національного законодавства в постпандемічний період.

В найближчі роки очікується перехід компанії на модель сталого розвитку що вплине на систематизацію маркетингових практик, а також на розвиток комунікації з аудиторією та стейкхолдерами.

Правління компанії систематизує маркетингові зусилля, зокрема розробляє концепції просування бренд-портфолію АТ «НСТУ», що допомагає краще охопити різні аудиторії та зосередитися відповідно на кожній платформі, флагманському охопленні та просуванні суспільного мовлення.

З огляду на розвиток FM-мережі станцій суспільного мовлення, регулярно проводиться систематична рекламна діяльність на цих медіа-активах у ключових містах, використовуючи зовнішні ЗМІ та внутрішню рекламу для просування медіа-активів суспільного мовлення.

У філії розроблено стратегію GR та встановлено сталу комунікацію з представниками влади, зокрема, виступаючи за законодавчі реформи для зміцнення суспільного мовлення: більш стійка модель фінансування, яка пропонує можливість спільного виробництва аудіовізуального контенту та виробництва протягом кількох років, національного можливість підтримки коштів на маркетингові потреби та просування платформи.

Одним із напрямків просування бренду Суспільного є розвиток HR-бренду, який спрямований на підвищення участі співробітників компанії та заохочення кваліфікованих талантів до роботи в нашій компанії.

На поточному етапі розвитку АТ «НСТУ» є такі пріоритети:

- Завершення впровадження в АТ «НСТУ» системи оцінки оплати праці працівників, яка наблизить рівні оплати праці всіх працівників бюджетної сфери до ринкових, враховуючи при цьому специфіку АТ «НСТУ» як компанії, не тільки матеріально мотивувати співробітників.
- Організація та мотивація працівників до постійного професійного розвитку.
- Продовжувати впроваджувати трансформацію корпоративної культури та будувати підприємство, орієнтоване на розвиток та результат. Для цього необхідно удосконалити практику управління персоналом, структуру та штатний розклад.
- Завершити автоматизацію основних внутрішніх процесів АТ «НСТУ», впровадити систему електронного документообігу та передачі інформації.

Найбільша підтримка локальних виробників контенту в системі регіонального мовлення здійснюється через брендоутворювальний проєкт «Створюй із Суспільним», який за своєю формою та змістом є мистецьким конкурсом і відбувається один раз на рік в усіх регіонах країни. Завдяки цьому проєкту за 3 роки було реалізовано понад 60 ідей телевізійних програм із загальним бюджетом виробництва понад 40 млн грн. Оголошенню конкурсу передують інформаційна й освітня кампанії, які допомагають локальним кріейторам відшліфувати свої ідеї та правильно оформити всю документацію.

Учасникам, які подали цікаві та унікальні ідеї, але не володіють інструментами для їх втілення, надається можливість розробити свої пропозиції за підтримки експертів Суспільного мовника. Упродовж виробництва продюсери Суспільного надають редакторську підтримку, що дає змогу досягти кращої якості контенту для аудиторії. Локальні проєкти є популярними для телевізійної аудиторії та переважно збільшують частку перегляду регіонального мовлення.

Особливу увагу буде приділено розміщенню цих проєктів на діджитал-платформах. Залучення аутсорсингу для виробництва на замовлення філій або часткового виробництва в рамках радійного мовлення також сприяє фінансовій

стабільності локальних кріейторів, що дає їм змогу зосередитися на розвитку контенту та якості послуг.

Залучення аутсорсингу можливе для виробництва:

- тематичних проєктів;
- спортивних трансляцій;
- документалістики;
- музичних та культурно-просвітницьких трансляцій.

Найкращі проєкти отримають змогу бути в ефірі загальнонаціональних телевізійних каналів відповідно до стратегії розвитку платформи телебачення.

Також, на даний момент буде актуально розглянути суспільне мовлення під час війни.

Повномасштабна війна продемонструвала, наскільки важливим є «наскрізне проникнення» журналістів Суспільного на рівень громад. Так, журналісти гіперлокальної мережі, яка в рамках пілоту була втілена за рахунок міжнародної підтримки в Сумській, Чернігівській та Харківській областях, зробили можливим продукування різноманітного контенту навіть в умовах окупації.

Гіперлокальна мережа на рівні кожного району України буде розбудовуватися через інформаторів та журналістів громад. Інформатори громад – це мешканці громад, які пройшли загальний навчальний курс від Академії суспільного мовлення, володіють навичками перевірки інформації, можуть надавати інформацію про локальні події та проблемні ситуації відповідному регіональному мовнику (у тому числі у форматі стрімінгу з місця подій), здійснювати організаційну підтримку Суспільного мовника під час виїзних студій у вказаному регіоні. Інформатори громад працюють на волонтерських засадах, мають сталий зв'язок з найближчою філією Суспільного мовника, збирають та верифікують інформацію, що генерується місцевими мешканцями, отримують персоналізовану розсилку та брендovanу продукцію Суспільного.

Журналісти громад – це мешканці громад, які пройшли навчальний курс від Академії суспільного мовлення та мають достатньо знань і навичок для самостійного виробництва матеріалів для всіх платформ регіонального суспільного

мовлення. Журналісти громад працюють з філіями Суспільного на 6 договірних засадах з метою отримання фінансової винагороди за роботу, яка відповідає стандартам Суспільного мовника. Журналісти громад отримують всю необхідну підтримку для створення своїх матеріалів, включно з редакторським та продюсерським супроводом.

З розширенням російської агресії АТ «НСТУ» втратило можливість повноцінно виготовляти локальний контент для медіаактивів Суспільне Херсон, Суспільне Донбас та Суспільне Крим. Розповсюдження контенту українського виробництва на тимчасово окуповані території засобами телевізійного мовлення в нових умовах має низку труднощів.

Паралельна розбудова державних телеканалів з російською мовою ефіру, які використовують класичні прийоми контрпропаганди і задовольняють основні інформаційні потреби аудиторії, що не розуміє державної мови, з урахуванням секвестру бюджету АТ «НСТУ», ставить під питання доцільність використання одразу двох некодованих супутникових ліцензій регіонального мовлення.

Сумнівним також є вимірювання результативності витрат компанії на продукування контенту, що не відповідає засадам Суспільного і базується на узагальнених прогнозах. Відтак всі медіаактиви Суспільного, що мовлять про тимчасово окуповані території, мають стати в лійку інформаційного мовлення згідно з маркетинговою стратегією. Водночас у зв'язку з масовим виїздом громадян України за кордон через агресію РФ Суспільне також відчуває на собі відповідальність за створення унікальної платформи для українців у всьому світі, які мають бажання залишатися в українському порядку денному, перебуваючи за кордоном. Тому Суспільне має використати супутникове мовлення для діалогу з вимушеними переселенцями за кордоном і створити платформу, яка інформуватиме про події в Україні, зберігатиме традиції українського та корінних народів України, а також надаватиме можливість чути українську мову чи мови корінних народів України за кордоном.

Можна виділити такі основні складові суспільного мовлення під час війни:

- Новини з першоджерел 24/7 — на ТБ, радіо, сайтах та YouTube, у Facebook, Instagram, Telegram, Viber;
- Найширше радіопокриття — у тому числі на окупованих територіях завдяки середнім частотам (АМ), сповіщення про повітряні тривоги й евакуації;
- Перший канал — у марафоні «ЄДИНІ НОВИНИ #УАРАЗОМ» лідер із дотримання журналістських стандартів (моніторинг «Детектор Медіа»);
- 12 годин прямого ефіру «СУСПІЛЬНЕ. СПРОТИВ» щобудня на всіх регіональних телеканалах Суспільного;
- Регіональні телеграм-канали — лідери в більшості областей України 1 340 000 підписників телеграм-каналів Суспільного;
- Документування злочинів РФ, розслідування «БУЧА-22»;
- Забезпечення участі Kalush Orchestra у Євробаченні — переможців 2022 року. Відсторонення росії від конкурсу. ЕБУ, Суспільне Мовлення та ВВС проведуть Євробачення-2023 від імені України;
- Культурна дипломатія — продукти Суспільного на міжнародних кіноринках та виставках: MIPTV (Канни), NATPE (Будапешт), LA Virtual Screenings (Лос-Анджелес).

Отже, важливо зберегти обсяги інформаційного мовлення і середніх частот радіо та аналогового ТБ, зокрема на окупованих територіях — це питання національної безпеки. Вживання креативної індустрії: замовлення суспільно важливого контенту в українських продакшенів документальних та художніх проєктів. Збереження локальної журналістики та розвиток регіональних платформ.

2.2 Оцінка ефективності системи управління діяльністю досліджуваної організації

Для оцінки ефективності системи управління проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Філія налічує такі структурні підрозділи: керівництво; бюро виробництва регіонального контенту; фінансово-господарське управління; служба з охорони праці, цивільного захисту та пожежної безпеки; управління виробництва регіонального контенту; управління забезпечення мовлення; відділ технічного супроводу; служба обліку та звітності; творчо-виробниче об'єднання Бюро.

Філія безпосередньо підпорядковується АТ «НСТУ». Правління АТ «НСТУ» організовує та здійснює контроль за діяльністю підрозділу Телерадіокомпанії, затверджує положення, які регламентують її діяльність. Редакційна рада Філії складається з 6 осіб, з яких 3 особи, призначаються правлінням АТ «НСТУ», і 3 особи, яких призначають на загальних зборах колективу Філії.

Керівництво та управління Філією виконує менеджер, якого призначають в порядку, встановленому внутрішніми документами АТ «НСТУ» згідно вимог чинного законодавства України. Питаннями діяльності Філії, які пов'язані з виробництвом контенту (окрім інформаційних програм), відбором та управлінням творчими працівниками займається Продюсер. Продюсера (філії) призначають в порядку, встановленому внутрішніми документами АТ «НСТУ» згідно вимог чинного законодавства України. Менеджер та продюсер підпорядковуються правлінню АТ «НСТУ».

Менеджер та продюсер призначаються на свої посади на конкурсній основі та звільняються правлінням АТ «НСТУ» згідно положень про конкурсний відбір, які затверджені внутрішніми документами АТ «НСТУ» згідно вимог чинного законодавства України [13].

У всіх структурних підрозділах філії панує атмосфера невимушеного спілкування, здорового почуття гумору, товариські стосунки, співробітництво та взаємодопомога. В колективі працюють люди з великим стажем, їх взаємовідносини вже налагоджені. Згуртованість проявляється в проведенні різних заходів, спільному святкуванні свят, а також демонструється якісним зворотним зв'язком і добре налагодженими каналами комунікації членів трудового колективу між собою. Формальні стосунки у колективі обмежуються чітко визначеними положеннями філії.

Проводять господарську діяльність для досягнення соціальних і економічних результатів та виконання завдань, які визначені статутом АТ «НСТУ», положеннями і відповідними рішеннями органів управління АТ «НСТУ» та річним планом діяльності.

Реалізовує власний продукт, надає право на використання об'єктів інтелектуальної власності, послуги, здає в оренду майно.

Відповідно до ліцензій, згідно з визначеними правлінням АТ «НСТУ» обсягами і в межах затвердженого плану використання бюджетних коштів, фінансової підтримки державного бюджету на телерадіомовлення та із залучення коштів від власної господарської діяльності філії на телерадіомовлення, транслює на території м. Полтава та Полтавській області теле- і радіопрограми.

Забезпечує раціональне використання та збереження основних фондів, матеріальних і фінансових ресурсів, які закріплені за філією, та здійснює заходи з охорони майна. Бере участь і проводить теле- і радіофестивалі, конкурси.

Організовує первинний облік, подає у встановленому порядку бухгалтерську, фінансову, статистичну звітність з питань діяльності філії. Виробничий план з виробництва та розміщення телерадіопрограм і фінансовий річний план філії на перевірку даних, опрацювання та консолідацію в загальні плани АТ «НСТУ».

Управління персоналом

Нормативні документи які регламентують роботу кадрової служби - це положення про кадрову службу та посадова інструкція працівника. Провідний фахівець (з кадрів) у філії 1.

Основні завдання працівника: здійснення у філії заходів щодо розстановки персоналу за професією, посадою; організація роботи з проведення атестації працівників філії відповідно до встановленого порядку, впровадження актуальних форм роботи з адміністрування персоналом; забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівникам філії;

Функції: вирішує в межах своєї компетенції питання трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку діючих у АТ «НСТУ», яких повинні дотримуватись працівники філії, оформлює відповідні документи (накази),

пов'язані із застосуванням заходів дисциплінарного впливу; оформлює та видає працівникам філії АТ «НСТУ» Полтавська РД «ЛТАВА» довідки з місця роботи; виконує роботу, зв'язану із обліком і зберіганням трудових книжок і особистих карток (справ) працівників філії АТ «НСТУ» Полтавська РД «ЛТАВА»; розглядає пропозиції та скарги підлеглих і надає роз'яснення з питань трудового законодавства; забезпечує правильне застосування законів, дотримання і запобігання невиконанню вимог законодавчих чи інших нормативно-правових актів у АТ «НСТУ»; розробляє та приймає участь у розробці проектів нормативно-правових актів і інших документів із питань діяльності філії; перевіряє відповідність законодавству та міжнародним договорам держави проекти наказів, договорів і інших документів, які подаються керівництву філії, візує їх за наявності погоджень керівників підрозділів або надає пропозиції чи зауваження.

Посадова інструкція провідного працівника (з кадрів) складається з 6 пунктів: загальні положення; завдання та обов'язки; права; відповідальність; провідний фахівець (з кадрів) повинен знати; кваліфікаційні вимоги.

Загальні положення:

Загальні положення:

- призначається чи звільняється з посади за наказом менеджера філії;
- підпорядковується безпосередньо менеджеру філії;
- в своїй діяльності керується Конституцією України, Законом «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України», Статутом АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України»;

- в період тимчасової відсутності провідного фахівця з кадрів (відрадження, відпустки, хвороба) його обов'язки виконує інший фахівець, на якого, згідно з наказом менеджера, покладені обов'язки відсутнього тимчасово працівника, з набуттям відповідних прав і обов'язків.

Завдання і обов'язки провідного фахівця з кадрів:

- веде облік особового складу згідно за формами первинної облікової документації;

- оформлює прийом, переведення чи звільнення працівників;

- формує, веде особові справи та вносить зміни, які пов'язані з трудовою діяльністю;
- бере безпосередню участь у розробці перспективних і поточних планів із праці та кадрів;
- веде облік , заповнює та зберігає трудові книжки, видає довідки про минулу і теперішню трудову діяльність працівників, визначає трудовий стаж;
- веде записи в трудових книжках про винагороди та заохочення працівників;
- веде облік відпусток працівникам філії, здійснює контроль за складанням і додержанням графіків черговості відпусток;
- веде облік особового складу філії та її підрозділів, яка встановлена документацію щодо кадрів;
- вивчає причини плинності та особливості переміщення кадрів, бере участь у розробці заходів їх усунення;
- веде архів особових справ, а після закінчення встановлених строків зберігання готує документи до здачі їх в архів;
- вносить дані про кількісний склад персоналу і рух його у базі даних, стежить за своєчасним оновленням і поповненням;
- готує та своєчасно подає звіти, аналітичну інформацію, з питань віднесених до його компетенції;
- зобов'язаний бережливо ставитися до майна філії та вживати всіх необхідних заходів із запобігання заподіяння будь-якої шкоди майну;
- зобов'язаний не розголошувати в будь-який спосіб інформацію, що становить комерційну таємницю, яка визнана керівництвом філії конфіденційною;
- з питань охорони праці зобов'язаний:
 - дбати про свою безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я інших людей під час перебування на території чи виконання будь-яких робіт;
 - знати і виконувати Вимоги нормативно-правових актів охорони праці, правила роботи з механізмами, машинами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами особистого і колективного захисту.

Провідний фахівець з кадрів має право: за дорученням керівника філії представляти інтереси з питань, що знаходяться в його компетенції; брати участь у контролі або перевірці за дотриманням норм законодавства у питаннях, що є в його компетенції; вносити і надавати пропозиції з вдосконалення роботи філії, створення креативного простору і організаційної роботи; залучати фахівців з інших структурних підрозділів за згодою їх керівників до розгляду питань, що знаходяться в його компетенції; знайомитися з проектами рішень керівництва філії, які стосуються його діяльності; у межах своєї компетенції повідомляти своєму керівнику про виявлені недоліки у діяльності філії і вносити пропозиції з їх усунення; користуватися матеріальними цінностями, які належать філії, у порядку, встановленому дійсними інструкціями та розпорядженнями, лише для виконання своїх посадових обов'язків; візувати та підписувати документи у межах компетенції.

Провідний фахівець з кадрів несе відповідальність: за негідне виконання чи невиконання своїх посадових обов'язків, які передбачені посадовою інструкцією, а ще розпоряджень керівництва, наказів, правил внутрішнього розпорядку, інших внутрішніх документів філії в межах, визначених законодавством України про працю і кримінальним законодавством України; за правопорушення, які скоєні під час своєї діяльності, у межах, визначених діючим адміністративним, цивільним та кримінальним законодавством України; за завдання матеріальної шкоди — у межах, визначених законодавством України.

Провідний фахівець з кадрів повинен знати:

- чинні законодавчі та нормативні акти, накази, розпорядження, постанови, інші нормативні документи вищих органів, які стосуються діяльності філії;
- законодавство про працю;
- спеціалізацію, профіль і особливості структури філії, а також підпорядкованих підрозділів, їх виробничі та творчі потужності;
- структуру і штати філії;
- порядок ведення і зберігання трудових книжок, особових справ працівників та оформлення пенсій,;

- методичні матеріали обліку і руху персоналу;
- стандарти організаційно-розпорядчої документації, уніфікованої системи діловодства, положення чинного законодавства про прийом, переведення та звільнення працівників;
- порядок з обліку переміщення кадрів та складання встановленої звітності;
- порядок встановлення назв професій працівників, їх загального і безперервного стажу роботи, пільг, компенсацій;
- порядок ведення бази даних про персонал; засоби обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку;
- розподіл обов'язків між працівниками у структурних підрозділах філії;
- правила та норми з охорони праці, протипожежного захисту і цивільної оборони;
- комп'ютерну та офісну техніку;
- основні програми ПК.

Кваліфікаційні вимоги:

- повинен мати ступінь вищої освіти: магістр (спеціаліст) відповідного напрямку підготовки;
- вільно володіти державною мовою;
- стаж роботи за фахом - не менше 2 років.

Кадрову політику на всіх рівнях управління проводить кадрова служба. Працівник служби з іншими підрозділами філії відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей. Кадрова політика створює сприятливі умови праці, забезпечує можливість просування по службі та сприяє створенню згуртованого, відповідального та високопродуктивного трудового колективу.

Аналіз штатного розкладу працівників показав, що облікова чисельність з декретними місцями становить 66 працівники. Вищу освіту мають 79,04% працівників; базову 6,08%; молодший спеціаліст 1,52%; професійно-технічну 6,08%; середню 3,04%. Чисельність жінок становить 47,12%, а чоловіків 53,20%.

Для аналізу вікового складу працівників було побудовано інтервальний варіаційний ряд у виді гістограми (рис.2.7)

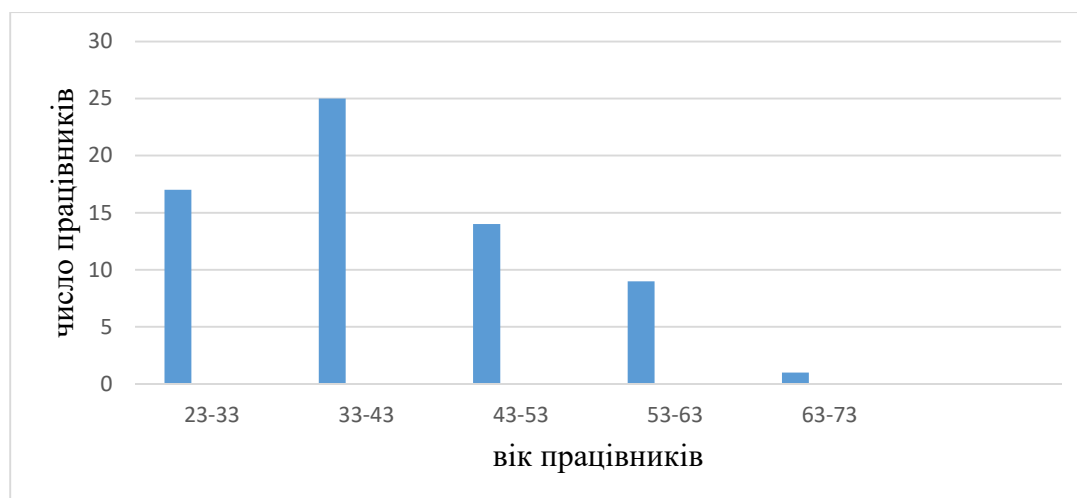


Рис.2.7 Аналіз вікового складу працівників

Проаналізувавши дані про віковий склад працівників та побудувавши стовпчасту діаграму можна зробити висновок про те, що у філії найбільш характерним віком є вік з 33 років до 43 років.

Для підвищення кваліфікації філія надає працівникам змогу відвідувати курси поглибленого вивчення раніше здобутих професійних знань, умінь та навиків на рівні вимог організації.

У всіх структурних підрозділах філії панує атмосфера невимушеного спілкування, здорового почуття гумору, товариські стосунки, співробітництво та взаємодопомога. В колективі працюють люди з великим стажем, їх взаємовідносини вже налагоджені. Згуртованість проявляється в проведенні різних заходів, спільному святкуванні свят, а також демонструється якісним зворотним зв'язком і добре налагодженими каналами комунікації членів трудового колективу між собою. Формальні стосунки у колективі обмежуються чітко визначеними положеннями філії.

Основною причиною плинності кадрів є переведення, а основним фактором є створення нових структурних підрозділів. У філії внутрішньо-організаційний вид плинності кадрів. Тобто працівник міняє місце роботи всередині організації.

Отже, у філії не буде погіршено соціально-психологічний клімат, сформовані соціальні зв'язки та трудову мотивацію.

Провідному працівнику (з кадрів) надається для роботи окремий кабінет з комп'ютер на якому встановлені потрібні для роботи програми.

Управління маркетинговою діяльністю філії

Створено та налагоджено роботу із забезпечення якіснішого ефірного та позаефірного промотування та анонсування. Розроблено бренд-платформу, комунікаційну стратегію та позиціонування бренду «СУСПІЛЬНЕ ТБ», новий логотип, слоган та загальну графіку каналу. Розроблено нові графічні пакети для новин, спорту, погоди а також основні елементи ефірної графіки.

Проведено 5 фокус-групових досліджень. У січні 2019 року проведено фокус-групове дослідження, метою якого було тестування проекту «Країна на смак». За результатами дослідження було внесено зміни у фінальний вигляд проекту.

Наступне дослідження стосувалося програми «Новини». Фінансувався проект німецьким партнером Deutsche Welle. Аналогічне дослідження проведене у жовтні. У березні 2019 року проведено фокус-групові інтерв'ю для тестування проекту «Перша шпальта», у квітні – програми «Енеїда».

Впроваджено дашборди, завдяки чому покращено сприйняття даних. Для поліпшення розуміння уподобань аудиторій опановано сервіс Google Data Studio, який завдяки можливостям візуалізації та формування звітів сприяє ефективнішому використанню даних [8].

Послугами які пропонує філія є телевізійний та радійний контент (соціально-публіцистичні програми, розважальні програми, новини та ін). Споживачами послуг являються громадяни України.

Регіональний мовник з точки зору жанрового розподілу може залишатися мовником загального спрямування. Програмування буде здійснюватися у відповідності до ритму життя регіону, а програмне наповнення буде відрізнятися різноманіттям форматів і симбіозом локального і національного виробництва. Цільова аудиторія телемовлення – це громадяни України від 4 років, які

проживають у містах з населенням 50– та 50+. Ядро цільової аудиторії - це переважно жінки 55+, меншість – чоловіки 55+ у населених пунктах 50–.

Дотична або потенційна аудиторія є непрямим споживачем контенту – вона «долучається» до контенту переважно за рекомендацією основної аудиторії чи «приводить» нову аудиторію на контент, але сама його не споживає.

До потенційної аудиторії можемо віднести: дітей 0+, які є рідними (нащадками) ядра цільової аудиторії; молоді 20 – 35+, які турбуються про батьків, але живуть окремо. Ще до дотичної аудиторії можна віднести аудиторію співпраці.

Мотиви телеперегляду (згідно досліджень особливостей регіонального споживання медіа):

- бути в курсі світових та українських новин – 74%;
- відволікатися від життєвих проблем – 35%;
- можливість розважитися – 32%;
- нова цікава інформація про історію, світ, природу – 22%;
- розібратися в стосунках із людьми – 14%;
- корисні поради у сфері побуту, вибору товарів та послуг, кулінарії – 14%;
- розширення знань про культуру, мистецтво – 13%.

Робота філії будується на принципі міжрегіонального виробництва контенту. Основними вимогами цього принципу є: дотримання редакційного статуту, взаємодоповнення та взаємозамінність творчих одиниць по всій країні, кооперація та взаємодія задля виготовлення найкращого контенту для глядачів [4].

Управління фінансовою діяльністю філії.

Філія наділяється майном, яке необхідне для провадження своєї діяльності. Все майно, зокрема майно та кошти філії, які набуті нею під час своєї діяльності, є власністю АТ «НСТУ». Майном філії є основні фонди, оборотні кошти та інші активи.

Філія веде свій облік результатів діяльності, складає податкову і статистичну звітність, сплачує податки згідно чинного законодавства України, звітує перед АТ «НСТУ».

Доходи, які одержує філія, залишаються в розпорядженні самої філії та використовуються самостійно [5].

Статутний капітал Телерадіокомпанії формується шляхом придбання чи оплати вартості акцій за рахунок майна, майнових прав і нематеріальних активів, які мають грошову оцінку.

Статутний капітал Телерадіокомпанії становить 2544273000 грн, який поділяють на 2544273 простих іменних акцій номіналом 1000 гривень кожна. Зменшення або збільшення статутного капіталу здійснюється у відповідності до чинного законодавства.

Телерадіокомпанія випускає акції на весь розмір статутного капіталу в бездокументарній формі і проводить реєстрацію їх випуску у встановленому законодавством порядку [6].

Організація дотримується встановлених правил з проведення розрахункових операцій і здійснює платежі згідно фінансових зобов'язань в повному обсязі і у встановлені терміни.

Телерадіокомпанія розміщує свої кошти на депозитах та поточних рахунках банків в залежності від їхнього кредитного ризику. Для розміщення депозиту Телерадіокомпанія при виборі банку враховує кредитний рейтинг, попередній досвід роботи та процентну ставку, запропоновану банком. Станом на 31. 12. 2020 року 99 % грошових коштів Телерадіокомпанії розміщувалися у 9 українських банках (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

Розміщення грошових коштів Телерадіокомпанії у банках

	2020 рік	2019 рік
АБ «Укргазбанк»	12383	11609
АТ «Гаскомбанк»	15	-
АТ «Укресімбанк»	-	763
АТ «УКРСИББАНК»	-	7
АТ «Державний ощадний банк України»	-	95
АТ «Креді Агріколь Банк»	-	98
АТ «КБ «Приватбанк»	53	1955
АТ «Альфа-банк»	-	174
Рахунок СЕА ПДВ	3	2

Всього грошових коштів та їх еквівалентів	12454	14703
---	-------	-------

Аналізуючи кредиторську заборгованість, необхідно вивчити причини виникнення кожного виду заборгованості, враховуючи конкретну виробничу ситуацію в організації. Проаналізуємо наявність заборгованості цієї організації за такими даними рис.2.3

Таблиця 2.2

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги та інша кредиторська заборгованість [5]

На 31.12.2019	Довгострокова	Короткострокова
Торгова кредиторська заборгованість	-	29213
Кредиторська заборгованість за податками, крім податку на прибуток	-	39
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-	3620
Інша кредиторська заборгованість	438450	915
Всього кредиторська заборгованість	438450	33787
На 31.12.2020	Довгострокова	Короткострокова
Торгова кредиторська заборгованість	-	13940
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими заборгов'язаннями	-	760
Кредиторська заборгованість за податками, крім податку на прибуток	-	1117
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-	3439
Інша кредиторська заборгованість	200294	1880
Всього кредиторська заборгованість	200294	21136

У складі довгострокової заборгованості обліковуються заборгов'язання перед Кабінетом Міністрів України в сумі 198 016 тис.грн., безнадійна кредиторська заборгованість на невідконтрольній території України Донецької та Луганської областей 528 тис. грн та довгострокові заборгов'язання з фінансової оренди в сумі 1750 тис. грн.

Нарахування податкових заборгов'язань за рік складається з таких компонентів зображених на рис.2.4

Таблиця 2.3

Податкові зобов'язання [5]

	2020 рік	2019 рік
Податкове зобов'язання з ПДВ	65381	67806
Податковий кредит	55235	51973
Нараховано ПДВ	10146	15833
Податок на землю	27632	32981
Податок на доходи іноземних юридичних осіб	3113	306
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	7613	7009
Екологічний податок	41	34
Збір за користування радіочастотним	67	139
Всього податки	48612	56302

Для оцінки фінансово-майнового стану філії було взято дані з фінансової звітності організації [3]. Провела аналіз таких показників:

Коефіцієнт платоспроможності проводиться за формулою:

$$\frac{\text{ф1р.1495}}{\text{ф1р.1900}}$$

$$\text{звіт.п } 2893545/3725993 = 0,78$$

$$\text{попер.п. } 1605405/2225615 = 0,73$$

Аналіз ділової активності полягає в дослідженні коефіцієнтів оборотності:

Коефіцієнт оборотності активів:

$$\frac{\text{ф2р.2000}}{\text{ф1 (р.1300(гр.3) + р.1300(гр.4)) /2}}$$

$$\text{звіт.п } 95995 / (3725993 + 2225615) /2 = 0,03$$

$$\text{попер.п } 57992 / (3725993 + 2225615) /2 = 0,02$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$\frac{\text{ф2р.2000}}{\text{ф1 (р.1120 / р.1155) гр.3 + (р.1120 / р.1155) гр.4) /2}}$$

$$\text{звіт.п } 95995 / (3426) + (3426) /2 = 28,02$$

$$\text{попер.п } 57992 / (2678) + (2678) /2 = 21,65$$

Коефіцієнт оборотності основних засобів:

$$\frac{\text{ф2р.2050}}{\text{ф1 (р.1100 гр.3+р.1100 гр.4)/2}}$$

$$\text{звіт.п } 1093109 / (14070 + 11875) /2 = 84,3$$

$$\text{попер.п } 1071693 / (14070 + 11875) /2 = 82,6$$

Коефіцієнт оборотності активів:

$$\frac{\text{ф2р.2000}}{\text{ф1(р.1300(гр.3)+р.1300(гр.4))/2}}$$

$$\text{звіт.п } 95995 / (3725993 + 2225615) /2 = 0,03$$

попер.п 57992/(3725993 + 2225615)/2=0,02

Коефіцієнт оборотності власного капіталу:

$\frac{\text{ф2р.2000}}{(\text{р.1011(гр.3)+р.1011(гр.4)})/2}$

звіт.п 95995/(4310072 + 14304415) /2=0,01

попер.п 57992/(4310072 + 14304415)/2=0,006

Коефіцієнт фінансування:

$\frac{\text{ф1(р.1595+р.1695+р.1700+р.1800)}}{\text{ф1р.1495}}$

звіт.п (439006+393442) /2893545=0,29

попер.п (438540+181670) /1605405=0,39

Коефіцієнт прибутковості:

$\frac{\text{ф1р.2000}}{\text{р.1495}}$

звіт.п 95995/2893545=0,03

попер.п 57992/1605405=0,04

Отже, проведений нами аналіз показав, що за період 2019-2020 рр. зобов'язання організації мають тенденцію до збільшення.

Суспільне здійснює свою діяльність на принципах прозорості та відкритості, вільного вираження поглядів, думок і переконань, відсутності дискримінації за будь-якою ознакою.

Робота Суспільного будується на принципах незалежної журналістики. Суспільне пропонує тільки повну і достовірну інформацію, дотримуючись високих журналістських стандартів. Контент Суспільного встановлює стандарт якості, неупередженості та надійності інформування суспільства щодо подій в Україні та світі. Суспільне служить інтересам української демократії та українського суспільства. Суспільне захищає права і свободи.

Внутрішнє середовище філії є частиною загального середовища своєї діяльності, яка знаходиться в межах організації. Це середовище справляє постійний та безпосередній вплив на функціонування філії. Зовнішнє середовище піддається впливу економічних та політичних ситуацій. Було проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз середовища (рис.2.8 та 2.9).

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ul style="list-style-type: none"> • незалежність в ухваленні рішень; • можливість формувати незалежну програмну політику. 	<ul style="list-style-type: none"> • неналежний стан майна основних засобів; • брак кадрів.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> • незалежний контроль сприяє довірі; • можливість участі громадськості; • неможливість приватизувати; • неможливість впливати на програмну політику. 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність змін в законодавстві; • слабе фінансування.

Рис.2.8. SWOT-аналіз

1. Політика	2. Економіка
<ul style="list-style-type: none"> • стійкість політичної влади і існуючого уряду; • заборона свободи інформації і незалежності ЗМІ. 	<ul style="list-style-type: none"> • ступінь глобалізації та відкритості економіки; • рівень безробіття, розмір і умови оплати праці.
3. Соціум	4. Технологія
<ul style="list-style-type: none"> • ставлення до роботи, кар'єрі, дозвілля і виходу на пенсію; • вимоги до якості послуг і рівнем сервісу; • темпи зростання населення; статеві і вікова структура населення. 	<ul style="list-style-type: none"> • рівень інновацій і технологічного розвитку галузі; • законодавство в області технологічного оснащення галузі; • ступінь використання, впровадження та передачі технологій; • доступ до новітніх технологій.

Рис.2.9. PEST-аналіз

Отже, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію розвитку організації.

Інформаційно-комунікаційний процес у філії

Комунікації між філією та зовнішнім середовищем. Організація користується різноманітними засобами комунікації із зовнішнім середовищем. З наявними і потенційними клієнтами філія спілкується за допомогою реклами та ін.

Вертикальна комунікація відбувається завдяки переміщенню інформації всередині організації з вищого рівня на нижчий рівень. Вищим рівнем у філії є менеджер та продюсер. Менеджеру підпорядковуються співробітники, які працюють в адміністративно-господарських підрозділах, а продюсеру творчих та технічних підрозділах.

Горизонтальна комунікація відбувається в організації між структурними підрозділами. Обмін інформацією між ними потрібен для координації завдань та дій.

Каналом комунікації є комп'ютерні мережі та електронна пошта. Зворотний зв'язок відбувається для підвищення шансу на ефективний обмін інформацією та дає змогу позбутись непорозуміння обом сторонам.

Отже, ефективність управління характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи, щоб підвищити ефективність управління.

Висновки до розділу

Філія АТ «НСТУ» українська регіональна суспільна телерадіокомпанія, філія Національної суспільної телерадіокомпанії України, до якої входять однойменний телеканал, радіоканал «Українське радіо Полтава» та діджитал-платформи, які мовлять на території Полтавської області.

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА», оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної організаційно-господарчої ланки.

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

управління залежить від якості поставлених цілей, адекватності обраних стратегій цілям організації, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління.

Ефективність діяльності організації являє собою відображення результативності роботи у відображенні співвідношення отриманого підсумку діяльності із витраченими ресурсами на його одержання.

Можемо вважати, що аналіз ефективності діяльності будь-якої організації є запорукою його фінансової стабільності та платоспроможності, фундаментом високого рівня конкурентоздатності та формування позитивного іміджу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Сучасні підходи до вдосконалення системи управління діяльністю в організації

Розвиток підприємництва в умовах ринкової трансформації України є одним із важливих факторів соціально-економічного зростання. Проте, як свідчить аналіз господарської діяльності підприємств, рівень ведення бізнесу та його державна підтримка все ще є недостатніми та не відповідають можливостям вітчизняної економіки. Удосконалення організаційної структури підприємства означає, перш за все, необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури апарату управління, а також чисельності працівників виробничих відділів і відділів відповідно до діючих норм, стандартів і потреб підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов ведення бізнесу.

Основними напрямками удосконалення системи управління підприємством є [2]:

- перегляд та зміна організаційної структури управління підприємством ;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції.

Організаційна структура управління відіграє важливе значення для злагодженого функціонування підприємств. Оптимальна організаційна структура створює сприятливі умови для процесу прийняття управлінських рішень, її

стабільність робить організацію стійкою і в той же час дозволяє успішно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [1].

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, управління фінансовими потоками та витратами [2].

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами. Підвищення ефективності інноваційними процесами на підприємстві складається з сукупності безперервно здійснюваних у просторі та часі якісно нових, прогресивних змін. Усі елементи інноваційної діяльності тісно взаємозумовлені і взаємопов'язані. Тому для забезпечення ефективності інноваційного процесу важливе значення мають системні структурні і процесні взаємодії, які забезпечують неперервність процесів у часі. Нововведення на підприємстві забезпечують підвищення якості продукції, зниження витрат та вдосконалення виробництва. Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації створює умови для підвищення культури управління, а також звільняє керівників і фахівців різних рівнів від витрачання часу на пошук та роботу з інформацією, скорочує строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість тощо [2].

Таким чином, можна з упевненістю сказати, що використання цих напрямків для вдосконалення системи управління підприємством сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечить гнучкість та адаптивність підприємства до динамічних ринкових умов господарювання.

Удосконалення системи управління підприємством - це комплекс заходів, покликаний допомогти керуючому складу підприємства ефективніше використовувати його ресурси, в свій час і швидше знаходити, виправляти недоліки в управлінні, а отже, і у виробництві. Якщо підприємство працює не ефективно або не так ефективно, як хотілося б керівництву, проблеми потрібно шукати в системі управління, технічних виконавців і другом персоналі підприємства. Якщо виправити проблеми в керуючій системі, то більше половини інших проблем на підприємстві зникнуть самі собою [8].

У сучасних умовах поряд з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами ефективний менеджмент є цінним ресурсом організації. Тому підвищення ефективності управлінської діяльності стає одним із напрямків удосконалення діяльності підприємства в цілому. Найбільш очевидним способом підвищення ефективності трудового процесу є його автоматизація.

Труднощі, що виникли при вирішенні задачі автоматизованого забезпечення управлінської праці, пов'язані з її специфікою. Управлінська праця характеризується складністю та різноманітністю, наявністю великої кількості форм і видів, багатобічними зв'язками з різноманітними явищами та процесами. Це насамперед творча та інтелектуальна праця, пов'язана переважно з ІТ. Тому автоматизація управлінської діяльності спочатку пов'язувалася лише з автоматизацією деяких допоміжних, регламентних операцій. Але стрімкий розвиток інформаційних комп'ютерних технологій, вдосконалення технічної платформи поява принципово нових класів програмних продуктів привело в наші дні до зміни підходів до автоматизації управління і тільки виробництвом, а й іншими процесами [8].

Головним напрямком автоматизації діяльності та її радикального вдосконалення, пристосування до сучасних умов, стало масове використання новітньої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних ІТ. Засоби і методи прикладної інформатики використовуються в управлінні та маркетингу. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур управління, його

регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксації переробки і передачі інформації. Особливе значення має впровадження ІТ, значно розширювальної можливості використання компаніями інформаційних ресурсів. Розвиток ІТ зв'язано з організацією системи обробки даних і знань, послідовного їхнього розвитку до рівня інтегрованих автоматизованих систем управління, що охоплюють по вертикалі і горизонталі всі рівні і ланки виробництва і збуту [8].

Згідно визначення, прийнятого ЮНЕСКО, ІТ це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні та культурні проблеми. Самі ІТ вимагають складної підготовки, великих початкових витрат і наукомісткої техніки [8].

Основний ефект ІТ проявляється в автоматизованих режимах. При цьому основна мета автоматизованої ІТ - отримувати за допомогою переробки первинних даних інформацію нової якості, на основі якої виробляються оптимальні управлінські рішення. Це досягається за рахунок інтеграції інформації, забезпечення її актуальності і несуперечності, використання технічних засобів для впровадження та функціонування якісно нових форм інформаційної підтримки діяльності апарату управління.

Автоматизовані ІТ припускають використання комплексу відповідних технічних засобів, що реалізують інформаційний процес і системи управління цим комплексом технічних засобів (як правило, це програмні засоби та організаційно-методичне забезпечення, що погоджує дії персоналу і технічних засобів у єдиний технологічний процес). Оскільки істотну частину технічних засобів для реалізації ІТ займають засоби комп'ютерної техніки, то часто під ІТ, особливо під новими технологіями, розуміють комп'ютерні ІТ. Хоча поняття «інформаційні технології» відноситься до всякого перетворенню інформації, в тому числі і па паперовій основі.

Інший напрямок вдосконалення систем управління формує необхідність діяти в умовах ринкової економіки, що все загострюється конкуренції товаровиробників. Вона обумовлює підвищені вимоги до професійних якостей фахівців, відповідальності керівників за результати і наслідки прийнятих рішень. Надзвичайно актуальними стають облік тимчасового чинника і організація аналізу матеріальних, товарних, фінансових потоків, пошук обґрунтованих рішень у регулюванні виробничо-господарських і фінансових ситуацій. Всі ці вимоги і проблеми можуть бути легко подолані застосуванням автоматизованих ІТ.

Підготовка фахівців різного профілю повинна передбачати оволодіння ними фундаментальними знаннями теорії і практики, а також умінням активно використовувати ІТ у своїй професійній діяльності. Широке застосування персональних комп'ютерів, засобів комунікації, полегшений доступ до БД і базам знань, використання інтелектуальних технологій і систем забезпечують фахівцям можливості для виконання аналітичних, прогностичних функцій, підготовки управлінських рішень в сучасному технологічному режимі обробки інформації. Цей напрямок реалізується на підприємстві насамперед у рамках вдосконалення системи управління персоналом, яке за сучасним підходом має орієнтуватися на методологію соціального менеджменту, НОТ та ІТ управління.

Виробничий потенціал, як і потенціал підприємства в загальному, тісно пов'язаний з конкурентоспроможністю. Якщо розглядати взаємозв'язок даних понять в теоретичному плані то варто зазначити, що чим вищий рівень ефективності управління потенціалом, тим вищим повинна бути конкурентоспроможність підприємства. Це доволі легко можна пояснити, якщо взяти до уваги, що покращення виробничих та фінансово-економічних показників діяльності підприємства може бути наслідком підвищення його конкурентоспроможності і навпаки. В даному аспекті якщо підприємство постійно працює в напрямку покращення складових свого потенціалу, для прикладу виробничого (впровадження нових технологій, оптимізація виробничої структури та виробництва в цілому спричинить підвищення конкурентоспроможності продукції через зниження собівартості її виробництва, покращення якісних

характеристик) воно позитивно прямопропорційно впливає на конкурентоспроможність [8].

З іншого боку наявність підприємства достатнього економічного потенціалу дає йому можливість перемоги у конкурентній боротьбі на ринку, так би мовити запаси у разі виникнення непередбачуваних ситуацій, зміні умов та середовища в якому функціонує підприємство, або ж посилення впливу зовнішніх факторів. Високий рівень конкурентоспроможності означатиме, що підприємство більш ефективно справлятиметься з проблемами розвитку, що виникають ніж його прямі та непрямі конкуренти.

В економічній літературі виділяють декілька рівнів конкурентоспроможності власне потенціалу підприємства [7]:

1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів;

2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3 рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, встановлених в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих

підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури.

Отже, удосконалення системи управління організацією отримують економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується ефективність виробництва, забезпечується ритмічна робота організації, покращується якість послуг, змінюється і полегшується характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плинність кадрів тощо.

3.2 Напрями вдосконалення системи управління в Філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України «Полтавська регіональна дирекція «Лтава»

Конкурентна стратегія є однією з найважливіших складових телерадіокомпанії. Умовою розробки ефективної конкурентної стратегії є оцінка та аналіз власних можливостей телеканалу, його конкурентоспроможності та виробничого потенціалу. Будь-яка телевізійна компанія з часом втрачає потенціал конкурентоспроможності. Тому я вважаю, важливо своєчасно генерувати власні конкурентні переваги і реалізовувати їх практично.

Одним з основних нематеріальних невідтворених конкурентних переваг є бренд телеканалу. Відомість дозволяє пропонувати аудиторії більш цінний контент, ніж у конкурентів і залучити більшу кількість глядачів.

Для впізнаваного бренду, необхідні умови:

- впровадження якісного контенту;
- розробка унікальних телевізійних проєктів.

В середині медіаринку точніше визначити те, що хоче споживач. Якщо громадське радіо і телебачення робить передачі, які хоче дивитися і слухати досить велика кількість людей, то в цьому випадку рейтинги телеканалу будуть вище. Телеканал «UA:Перший» асоціюється з соціально-корисними проєктами. На мою думку, однією з сильних сторін суспільного мовника є об'єм телевізійного продукту власного виробництва. Інформаційні агентства та онлайн ЗМІ стають серйозними конкурентами телерадіоканалам, тому аудиторію із соціальних мереж потрібно залучати новітніми матеріалами різних жанрів, унікальністю і пізнавальними програмами які є доцільними для більш молодшої аудиторії.

Суспільне мовлення включає телебачення, радіо і електронні засоби масової інформації, основним завданням яких є суспільне обслуговування. Суспільне мовлення в Україні здійснюється на національному і на регіональному рівні, де в прямих ефірах проходить спілкування з громадянами. Завдяки великому покриттю телерадіосигналу і регіональним філіям географічна доступність передачі інформації достатньо велика ніж у конкурентних ЗМІ. Пропонується на Суспільному мовнику надавати інформацію, щодо розвитку суспільства, культури, політики, мотиваційних соціальних змін, виробляти міжкультурні матеріали для залучання глядачів різного етнічного походження в Україні.

Для більшої глядацької телеаудиторії доцільно транслювати синхронний переклад різними мовами. На сучасних телеприймачах достатньо обрати в опціях звуковий канал з обраною мовою, або включити субтитри з обраним на вибір перекладом. Для збільшення супутникового та інтернет телебачення за межами України пропоную створити міжнародний телеканал, який буде призначений для громадян, які перебувають за межами країни, і для мешканців української діаспори на різних континентах. Для цього, в залежності від часу доби і годинних часових зон надавати перевагу міжнародним темам в прайм-тайм.

В прямих ефірах доцільно буде використовувати зворотній зв'язок через відеозв'язок або соціальні мережі. Але в цьому випадку створення такої передачі передбачає цілодобовий ефір. Окремим телевізійним продуктом можна виробляти програму, яка представить інтерес для зарубіжної аудиторії і стане затребуваною на міжнародному ринку серед міжнародних версій телеканалів України.

Для телеканалу «UA:Перший» цільова аудиторія різноманітна.

З впровадженням різносторонніх телевізійних програм, на такий телеканал переключатимуться підприємці, пенсіонери, фахівці різних рівнів, учні.

Вік глядачів:

- діти до 15 років - 2%;
- 16 - 25 років - 8%;
- 26 - 39 років - 20%;
- 40 - 55 років - 25%;
- 56 - 65 років - 23%;
- 66+ - 22%.

Регіональні телеканали будуть мати схожу цільову аудиторію, але можливо незначна зміна показників в залежності від розміщення філії. Цільовою аудиторією для «UA:Культура» будуть глядачі 30-40 років, які зацікавлені в культурному дозвіллі у вільний час. Цільова аудиторія для радіостанцій залежить від часу доби. Велика ранкова аудиторія виникає в момент збору на роботу та рух в транспорті. Денна аудиторія збирає більше домогосподарок. Вечірня аудиторія схожа з ранковою, в цей момент сім'ї слухають радіостанції під час домашніх справ або в транспорті по дорозі до дому.

Інтернет-телебачення та інтернет-радіомовлення стає більш розвиваючим майданчиком доставки контенту для широкої аудиторії. І на сьогодні цільова аудиторія молодих людей у віці до 25 років становить 40%, з 26 до 50 років аудиторія становить 45%, і населення у віці понад 50 років становить 15% користувачів цифровими послугами доставки контенту. Стратегія контентного розвитку визначає стратегію розвитку всієї теле і радіокомпанії, включаючи склад сітки мовлення. У зв'язку з цим проводиться модернізація виробничого і

технічного комплексу. З появою нових телевізійних продуктів, нових стандартів, суспільному мовнику необхідні регулярні технічні і програмні зміни.

Постійна перебудова цифрової ери потребує частішого оновлення засобів надання інформації суспільним мовником. Це служить вагомим аргументом для створення нових ідей втілення цифрової інформації. Цифрове мовлення використовує декілька способів постачання теле- і радіопрограм:

- ефірне;
- кабельне;
- супутникове;
- IPTV, OTT, VoD;
- додатки для операційних систем, месенджери.

За період 2019-2020 років в Україні відбувається зниження кількості абонентів платного телебачення. На січень 2021 року телевізійні кабельні оператори інформували що кількість абонентів в порівнянні з січнем 2020 року знизилася на 1%. А за даними супутникових операторів України, ще з 2019 року, коли телевізійні канали 4 медіагруп планувалися бути закодованими, втрата супутникових телеглядачів на 2020 рік знизилася на 2%. Динаміка зростання абонентів спостерігається у встановлених мобільних додатках. На інформаційній графіці яку надають сайти додатків бачимо, що різниця завантажених додатків поточного і попереднього року збільшується в 2 рази.

Ще один фактор, який потрібно враховувати, це перегляд контенту не тільки в реальному часі, але ще і в запису. Так, під час відключення аналогового телебачення, великим попитом користувалися приставки з функцією прийому DVB-T2. У 2020 році ситуація змінилася, більше купувалися телевізійні приставки, які працюють через інтернет і мають функцію "архіву" попередніх днів. Очевидно, що в найближчі кілька років супутникове, кабельне і наземне ефірне мовлення будуть продовжувати втрачати абонентів. Телеглядачі і радіослухачі перебудовуються на програмний продукт який приймає інформацію через інтернет. Такий вид стає популярним через те, що доступ можливий не тільки вдома, але в будь-який час і практично в будь-якому місці.

Бачення корпоративної культури загалом та кадрової політики зокрема. АТ «НСТУ», як єдиний суспільний мовник в державі повинен процвітати, якщо створити культуру, яку наповнювати позитивом, надати співробітникам кращі умови роботи, а також гарантувати високу зарплату і хороші бонуси для збільшення якості нашого теле- і радіоконтенту. А в умовах великої сучасної цифрової конкуренції нам потрібно орієнтуватися на наступні роки. Пропоную організувати співробітників для вирішення нових і перспективних етапів в діяльності АТ «НСТУ». Для цього приймати індивідуальні або колективні пропозиції. Запровадити експерименти для більш рентабельного рішення. Проводити такі заходи необхідно відразу з усіма філіями або окремими структурними підрозділами. На сьогодні існує достатньо способів проведення відеоконференцій, такий вид комунікації між співробітниками допоможуть якісніше розробити і реалізувати нові ідеї.

Бачення розвитку операційних процесів для досягнення пріоритетів творчого напрямку. У суспільному мовнику є значні великі матеріальні активи, що створює конкурентну перевагу перед іншими медіакомпаніями. Залучення студійних просторів, технологічного обладнання по всіх філіях перетворює суспільний мовник в великий комбінат можливостей виконання творчих завдань, а покриття наземним сигналом буде як єдиного наземного мовника, здатного дійти до кожного глядача і слухача. Для досягнення якісних процесів в творчому напрямку необхідно створити більш чітку орієнтованість на медіапродукт та прагнення створення контенту по запитам глядачів і слухачів. Так, наприклад, багато років наша компанія має ексклюзивні права на трансляції спортивних турнірів, пісенних конкурсів. І вони є найпопулярнішими за кількістю переглядів програмам серед національних телеканалів.

Бачення зміцнення фінансової незалежності Суспільного мовлення та диверсифікації фінансових ризиків. Фінансування – одна з важливих складових в виробництві якісних програм, але фінансування не повинно втручатися в незалежність мовника. Мета суспільного мовлення – це діяльність в інтересах

суспільства та високі стандарти журналістики. Для витрат на реалізацію теле- і радіопроєктів пропонується:

- не відмовлятися від комерційної реклами; прикладом можуть стати європейські суспільні мовники;
- фінансова підтримка державою;
- така модель розповсюджується в багатьох країнах світу;
- залучати урядові гранти;
- створення підписок в мобільних додатках для отримання додаткових послуг користувачами;
- ліцензійні платежі Фінансування за рахунок населення за перегляди вважаю недоцільно.

Зі стрімким зростанням інформаційних компаній кожна бореться за свого глядача та слухача, тому надають свій контент без обмежень. Суспільний мовник має бути загальнодоступним. Різновидом державної підтримки можна вважати фінансування, кошти якого виділяються суспільним мовникам на основі конкурсу, який проводиться на конкурентних засадах. Цей варіант фінансування буде спрямовано на створення обраного контенту.

Активи, технічне обладнання та професіонали суспільного мовника можуть створювати медіа-контент для продажу іншим медіакомпаніям, які можуть орієнтуватися на спеціалізовані ринки.

Бачення взаємодії з акціонером, наглядовою радою, ключовими стейкхолдерами. Одним із аспектів роботи в організації Суспільного мовника є взаємодія та зворотній зв'язок з акціонером, наглядовою радою та стейкхолдерами. Рекомендую організувати комунікаційні програми, спрямовані на реалізацію планів на майбутній період. Впровадити рейтинги лідерства серед теле- та радіоканалів і радіоканалів та ефективному управлінні необхідна взаємна допомога.

В умовах стрімких змін стандартів мовлення необхідно спільно відстежувати зовнішню ситуацію в медіа сфері та вносити дієві пропозиції в план розвитку. При такому підході легше врахувати позитивні та негативні процеси в роботі.

Також важливо оптимізувати процеси управління, шляхом покращення системи планування, обліку та контролю за основними показниками діяльності організації; підвищити ефективність управління інноваційними процесами в організації

Бачення розподілу повноважень між членами правління, яке кандидат запропонує на розгляд Наглядової ради. Запропоновано лінійно-функціональну структуру суспільного мовника, яка на першому та другому рівнях поєднуватиме структурні напрями різної спрямованості, що є якісним засобом взаємозв'язку організаційної системи та забезпечить досягнення цілей організації. Перший рівень починається з голови правління, від рішень і якості керівництва якого залежить діяльність суспільного мовника. Другий рівень управління представлений членами правління, які будуть поділені на:

- технічний напрямок;
- договірно-правовий напрямок;
- напрямок виробництва програм;
- фінансово-економічний напрямок;
- напрямок по роботі з персоналом;
- напрямок маркетингу з розвитку та розповсюдження контенту.

Отже, така система управління зручна у використанні організаційної структури телерадіокомпанії, що стимулює ділову та професійну спеціалізацію і координацію робіт у функціональних напрямках.

Висновки до 3 розділу

Стабільність структури управління робить організацію стійкою і в той же час дозволяє успішно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Поліпшення системи внутрішнього контролю, всебічним впровадженням сучасних програмних засобів: технологій управління, інформаційних технологій, та розвитку комп'ютерних мереж.

Для забезпечення ефективності інноваційного процесу важливе значення мають системні структурні і процесні взаємодії, які забезпечують неперервність процесів у часі. Нововведення в організації забезпечують підвищення якості продукції.

Таким чином, аналізуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на вибір організаційної структури та на основні етапи її побудови, завдяки чому робота із удосконалення структури управління буде більш ефективною та якісною, використання даних напрямів удосконалення структури управління будуть сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства, якості управлінських рішень, покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечать гнучкість та адаптивність організації до динамічних ринкових умов.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Поняття «управління організацією» досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, тому побудова ефективної системи управління та адаптація до існуючих підходів є нині досить актуальною.

Дослідження наукового розуміння управління діяльністю організації дозволило нам визначити поняття «управління діяльністю організації» як системного підходу менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності організації, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності організації.

Також, встановили взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності організації та визначили основні стадії, етапи циклу управління ефективністю. Встановили засоби управління ефективністю.

Оскільки в основі забезпечення ефективності управління організації лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства, то для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. В умовах переходу до ринку успіх кожної конкретної організації оцінюється за рівнем ефективності діяльності, обумовленої в першу чергу ступенем задоволення потреб суспільства з найменшими витратами.

Отже, система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління організації, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності організації прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку організації та зростання доходів його власників і працівників.

З огляду на ці положення, можна сформулювати наступне визначення управління діяльністю організації: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних в організації ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

В роботі визначено основні напрями удосконалення системи управління організації: вдосконалення організаційної структури управління підприємством – в напрямку використання різних структурних рішень в управлінні організації і максимальної самостійності відділень, проектних груп; поліпшення управління використанням ресурсів – це безпосередньо впливає на зниження витрат і зростання конкурентоспроможності послуг; удосконалення управління; покращення системи планування як основної функції управління організації, повинно ґрунтуватись на сучасних принципах і методах, а технологія планування має відповідати засадам адаптації до умов ринкового середовища; посилення уваги до організації культури і демократизації управління.

Дослідження проводилось у філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА». Було розглянуто стан системи управління організації.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі та сильні сторони організації, а також врахувати майбутні можливості та загрози, які можуть виникнути в майбутньому. На основі аналізу виробничої діяльності досліджуваної організації було визначено основні параметри фінансового стану: фінансову стійкість, ліквідність, ділову активність.

Розрахунки свідчать про відповідність встановлених фінансових коефіцієнтів, за якими оцінюють платоспроможність і стійкість організації, оптимальним значенням протягом досліджуваного періоду, що дає підстави вказати на позитивну динаміку розвитку організації. За результатами господарсько-фінансової діяльності організація стабільно отримує прибуток,

Проведений аналіз кадрового складу, його кількісних і якісних показників, динаміки руху персоналу дає змогу визнати, що в основному, система управління персоналом організована АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА» на достатньому рівні.

Здійснюючи оцінку фінансово-економічної діяльності АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна дирекція «ЛТАВА», слід зазначити, що діяльність є задовільною. Але з кожним роком сума чистого прибутку збільшується, що позитивно впливає на всі показники прибутковості організації.

Також, спостерігається тенденція зростання витрат на управління пояснюється тим, що в організації створюються та модернізуються нові системи управління, проводяться різноманітні заходи щодо вдосконалення техніки управління, які і несуть за собою значні витрати.

Суспільне мовлення та якісні новини є важливими елементами будь-якої демократичної системи. Під час війни український суспільний мовник зміцнив свою аудиторію, оскільки люди шукають факти і правду й намагаються відійти від джерел дезінформації.

Секрет успіху українського суспільного мовника полягає у вкрай вдалому поєднанні традицій, принципів і стандартів вільної української журналістики перших років незалежності із сучасними професійними вміннями і знаннями нових поколінь молодих українських медіафахівців.

Підвищення ефективності системи управління діяльності підприємства забезпечить сталий розвиток та економічну безпеку даної організації, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності філії. Щодо аналізу ефективності управління, який включає в себе оцінку управління діяльністю, оцінку управління комерційною діяльністю та фінансовою діяльністю, можна сказати, що ефективність управління характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи, щоб підвищити ефективність управління.

Зроблено висновок, що з метою підвищення ефективності управління філією АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Полтавська регіональна

дирекція «ЛТАВА» необхідно впровадити методи новітнього планування. На основі проведеного аналізу у третьому розділі запропоновано заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління.

Таким чином можна впевнено говорити, що використання даних напрямів удосконалення системи управління підприємством, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечать гнучкість та адаптивність підприємства до динамічних ринкових умов господарювання.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов господарювання.

Організаційна структура управління відіграє важливе значення для злагодженого функціонування організації. Оптимальна організаційна структура створює сприятливі умови для процесу прийняття управлінських рішень, її стабільність робить організацію стійкою і в той же час дозволяє успішно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Charles W. L. Hill Strategic Management Theory. An integrated approach / Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. – New York.: Houghton Mifflin Company, 2004. – P. 89–90.
2. Mathis L., Personnel R. Human Resource Management / L. Mathis, R. Personnel. // West Publishing Company, 2003. 45 p.
3. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // International Journal of Human Resource Management. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277-290.
4. Бандурина А. Деякі аспекти удосконалення системи управління підприємством з використанням інформаційних технологій: КНУ ім. В. Гетьмана., 2012. 35-36 с.
5. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. 25 с.
6. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством / Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», 2013. 24-26 с.
7. Бочковський А. П., Сапожнікова. Н. Ю. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб. 2016. 225 с.
8. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум : навч. посіб. Київ, 2014. 455 с.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге, Київ, 2010. 488 с.
10. Гнатенко, Є. П. Щодо аналізу стану дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. 2013.
11. Головенко А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства як результат ефективного управління URL: <http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/>

12. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Харків, 2003. 240 с
13. Губарик О. М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності: практика та досвід. 2010. 38-41 с.
14. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2015. №1. 30-35 с.
15. Економіка підприємств: підручник / Горбонос Ф.В., Черевко Г.В., Павленчик Н.Ф., Павленчик. А.О. Київ: Знання, 2010. 463 с.
16. Жебка В. В., Антонова О. М., Кривуца. А. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2012. 314 с.
17. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. 561–570 с.
18. Звіт про фінансово-господарську діяльність ПАТ «НСТУ» за 2019 рік. URL: corp.suspilne.media/document/389
19. Ігнат'єва І.А., Паливода О.М., Янковой. Р.В. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник, Київ, 2012. 242 с.
20. Ільчук М. М., Коновал М. М., Ус. С. І. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності, Київ 2017. 51-58 с.
21. Калюжний В. В. Сучасна методологія управління проектами та малий бізнес: що бажане і неможливе URL: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_98/46.pdf
22. Касич А. О., Хіміч І. Г., Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. 2012. 176– 179 с.
23. Концепція регіонального мовлення АТ «НСТУ» на 2021–2022 роки. URL: corp.suspilne.media/document/339
24. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ, 2007. 352 с.

25. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
26. Мажулін Є.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-38.html>
27. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2015. №1. 126-135 с.
28. Максимцова М . М., Горфінкеля В.Я.. МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО БІЗНЕСУ: Вузівський підручник. 2007. 269 с.
29. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент : підруч. Київ: Каравела, 2006. 319 с.
30. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. Збірник наукових праць ТНЕУ. 2014. Том 15. № 3. 79-85 с.
31. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Вид 2-ге, перероб. І допов. Тернопіль, 2019. 368 с.
32. Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П Основи менеджменту: навч. посіб.: Київ : Професіонал, 2007. 496 с.
33. Осовська Г.В., Осовський О.А Менеджмент організацій: навч. Посібник: Київ: Кондор, 2007. 676с.
34. Покропивний С.Ф., Колот В. М. Підприємництво : стратегія, організація, ефективність: Навч. посіб. 1998. - 352 с.
35. Положення про філію. URL: corp.suspilne.media/document/157
36. Семенчук К. Л. Стратегічний менеджмент: практикум з обґрунтування стратег. рішень для трансп. п-в: навч. посіб. для студ., які навч. за галуззю знань «Менеджмент і адміністрування» Одеса. 2012. 229 с.
37. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. Київ: ТОВ «Три-К», 2013. 582 с.
38. Статут АТ «НСТУ». URL: corp.suspilne.media/document/2

39. Стратегія Національної суспільної телерадіокомпанії України на 2022-2025 роки. URL: corp.suspilne.media/document/335
40. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 384–409 с.
41. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №8. 49-50 с.
42. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
43. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. Київ: Академвидав, 2013. 488 с.
44. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: Кондор, 2005. 434 с.
45. Щорічний звіт про діяльність ПАТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» за 2019 рік. URL: corp.suspilne.media/document/362
46. Яцура В. В., Жук. О.П., Менеджмент : навч. посібник. Львів : Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.