



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу:
Янків М. Д.
« 18 » лютого 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

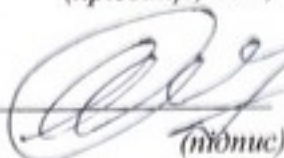
на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ
ТОВАРИСТВІ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»**

студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Гинпа Максима Ігоровича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

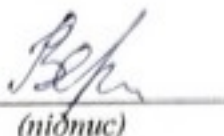
Науковий керівник:


(підпис)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Янків Мирон Дмитрович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання)

Романів Ігор Михайлович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

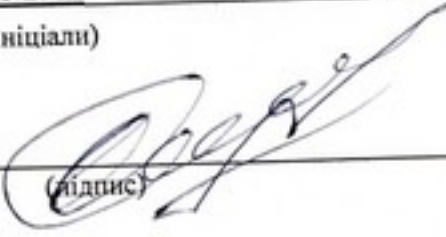
Львів - 2023

БІБЛІОТЕКА
Львівський інститут менеджменту
18 лютого 2023

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
на магістерську роботу

Удосконалення системи організаційно-економічних методів управління в
публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України»

Студента Гнипа М. І. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

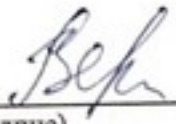
Керівник роботи  Янків М. Д.
(прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Романів І. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

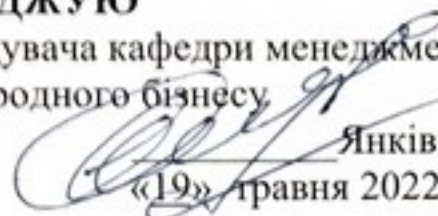
«28» грудня 2022 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Ступінь підготовки	магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу


Янків М. Д.
«19» травня 2022 року

З А В Д А Н Н Я
СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Гнипу Максиму Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Удосконалення системи організаційно-економічних методів управління в публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України»**

Керівник роботи: **Янків Мирон Дмитрович,**
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від **19 травня 2022 року № 37-1**

2. Строк подання студентом роботи **9 січня 2023 року**

3. Вихідні дані до роботи **Нормативно-правові акти та закони**

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) **Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.**

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.11, табл. 1.1 – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.7 – АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

Рис. 3.1-3.15 і табл. 3.1 – ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ПАТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2022 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану</i>
.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2022р.</i>	<i>роботи</i>
	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2022 р.</i>	
	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2022 р.</i>	
	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2022 р.</i>	
	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2023 р.</i>	

Студент

Гнип

(підпис)

Гнип М. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Янків

Янків М. Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гнип Максим Ігорович. Удосконалення системи організаційно-економічних методів управління в публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України» – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». – Львів, 2023.

Обсяг роботи становить 106 сторінок, включаючи 9 таблиць, 46 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи система організаційно-економічних методів управління, їх сутність та особливості використання на підприємстві; проведено аналіз впровадження організаційно-економічних методів управління. На основі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічних методів управління в публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: організаційні методи, економічні методи, удосконалення управління, характеристику організації, сучасні управлінські методи. управління, методи управління.

ANNOTATION

Maksym Hnyp. Improvement of the system of organizational and economic management methods in the public joint-stock company "State Savings Bank of Ukraine" - Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration". – Lviv, 2023.

The volume of work is 106 pages, including 9 tables, 46 figures.

The theoretical and methodological foundations of the system of organizational and economic management methods, their essence and peculiarities of use at the enterprise are considered; an analysis of the implementation of organizational and economic management methods was carried out. On the basis of the conducted research, recommendations were developed for the improvement of organizational and economic management methods in the public joint-stock company "State Savings Bank of Ukraine".

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Keywords: organizational methods, economic methods, improvement of management, characteristics of the organization, modern management methods. management, management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Зміст та характеристика системи організаційно-економічних методів управління на підприємстві.....	12
1.2 Система методів управління їх сутність та особливості.	23
1.3 Методика дослідження організаційно-економічних методів управління.....	33
Висновки до I розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ».....	38
2.1 Характеристика підприємства та організації управління підприємством	38
2.2 Оцінка ефективності управління організаційно-економічними методами в публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України».....	48
2.3 Дослідження фінансового стану публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України».....	56
Висновки до II розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ПАТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ».....	65
3.1 Основні напрямки вдосконалення економічних методів управління.....	65
3.2 Основні напрямки вдосконалення організаційних методів управління на підприємстві.....	84
Висновки до III розділу.....	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. В умовах ринкової економіки метою будь-якого виробництва є одержання максимально можливого прибутку, тому впевнено можуть розбудовувати свою виробничо- фінансову діяльність тільки ті підприємства, які отримують від неї найвищий економічний результат. Ті ж підприємства, які працюють неефективно, з низьким рівнем рентабельності або й взагалі збиткові, нежиттєздатні. Вони неминуче розоряються й припиняють своє існування. Щоб цього не допустити необхідно виявляти та включати в роботу підприємства резерви виробництва, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. В умовах ринкової економіки одним із актуальних питань для керівників підприємств є формування економічного ефективного управління. Управління забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління.

Методи організаційно-економічного управління - це способи впливу систем управління на керовані об'єкти з метою виконання завдань управління. Вони визначають конкретні шляхи, методи досягнення цілей управління та вибір методів управління. Оскільки управління, як цілеспрямований вид діяльності, базується на системі об'єктивних закономірностей розвитку керованих і керованих об'єктів, то організаційно-економічні методи управління є невід'ємною частиною методів їх свідомого застосування.

Організаційно-економічні методи управління — це способи впливу на економічні процеси та явища через інтереси працівників, що досягається шляхом створення економічних умов (стимулу), які спонукають працівників і організації діяти в потрібному напрямку для досягнення поставлених цілей.

Системні зміни в економіці ринкових відносин, що супроводжуються значним скороченням виробництва та кризою в економіці країни, вимагають пошуку резервів поліпшення ситуації. Використання внутрішніх чинників збільшення виробництва є важливою умовою створення економічних резервів

сталого економічного розвитку, яке можливе за умови широкого й ефективного застосування організаційно-економічних методів управління підприємством.

Після постановки цілей управління необхідно знайти найбільш ефективні шляхи і методи їх досягнення. Тому виникає необхідність застосування відповідних заходів для забезпечення досягнення мети управління, тобто організаційно-економічних методів управління.

Організаційно-економічні методи управління є важливим елементом самого процесу управління. Вони покликані забезпечити високу ефективність роботи колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника. Таким чином, організаційно-економічні методи управління відрізняються від усіх інших техніко-технологічних методів, які застосовуються в процесі вирішення складних виробничих завдань.

Стимулюючі чинники, що лежать в основі організаційно-економічних методів, поділяються на: зовнішні - відпускні ціни на послуги, ціни матеріально-технічного постачання, кредити, податки, мита, державні кошти на соціальну інфраструктуру, державні субсидії, державні премії, іноземні субсидії, тарифи. за послуги, штрафи; внутрішні - аванси, основна заробітна плата, доплати, премії, пільги, частки в майні та землі, дивіденди, внутрішні ціни і тарифи, спецодяг тощо.

Саме за допомогою організаційно-економічних методів управління керівники підприємств мають змогу впливати на працівників, координувати їхні дії, спрямовувати їх на роботу, стимулювати та підвищувати рівень їх матеріального та морального задоволення від праці. Від організаційно-економічних методів управління залежить ефективність функціонування структури підрозділів і організації в цілому як складної соціально-економічної системи.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.
Використання організаційно-економічних методів управління на підприємстві є складовою управління підприємством, під яким традиційно розуміється

управління людьми та цілими колективами. На сучасному етапі розвитку економічних відносин питання використання організаційно-економічних методів управління на підприємстві є доволі актуальними які потребують нагального вирішення. Тому тільки за умови наукового забезпечення правильного використання організаційно-економічних методів управління та практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного їх вдосконалення у використанні можна досягти ефективності в роботі організації.

Однак, проблема розробки і реалізації використання організаційно-економічних методів управління на підприємстві, передбачає поглиблену систематизацію чинників впливу, пошук варіантів рішень та вибір раціонального варіанту з урахуванням економічного ефекту від використання, що потребує подальших напрацювань щодо даного питання.

Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до використання організаційно-економічних методів управління на підприємстві з усвідомленням того, що головним резервом організації є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал організації.

З метою побудови високоефективної системи з використанням організаційно-економічних методів управління на підприємстві необхідно ще дослідити суть та значення організаційно-економічних методів управління в умовах ринку.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми розглядали у своїх дослідженнях Ю.К. Балашов та А. Г. Коваль створили систему підбору організаційно-економічних методів управління на підприємстві. Спираючись на їх дослідження нами було визначено види організаційно-економічних методів управління, що ми рекомендуємо використовувати у підприємстві.

Аналіз досліджень та публікацій з розв'язання проблеми раціонального використання організаційно-економічних методів управління на підприємстві досить широко висвітлювалась українськими та зарубіжними вченими, а саме: Василенко В.А., Колпаковим В.М., Петрунею Ю., Еддаусом М., Міколайчик З. та іншими. В цілому, авторами розглядались питання ефективності діяльності організації, що безпосередньо пов'язані з якісною підготовкою та реалізацією використання організаційно-економічних методів управління, методологією і технологією процесу розробки та вибір у вище згаданих методів; особливості їх використання тощо.

Наукові дослідження щодо доцільності застосування методів управління з метою підвищення ефективності на підприємстві свідчать, що в умовах ринкової економіки на мікрорівні найбільш дієвими для стимулювання раціональної виробничої діяльності є економічні методи управління. Дослідженням цього питання займалися : Шваб Л.І., Макаровська Т.П., Бондар Н.М., Іванілов О.С. та інші.

Об'єкт дослідження є удосконалення організаційно-економічних методів управління у публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України».

Предмет дослідження є сукупність теоретичних і методичних аспектів щодо удосконалення використання організаційно-економічних методів управління в публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України».

Мета роботи та завдання. Основною метою дослідження є виявлення актуальних можливостей використання організаційно-економічних методів управління з метою покращення системи управління персоналом на організації їх, визначення та аналіз існуючих проблем щодо систем його управління. Метою також є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження нових організаційно-економічних методів управління на підприємстві з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основними завданнями є: теоретичний огляд, класифікація та

систематизація організаційно-економічних методів управління для підвищення продуктивності праці працівників; вивчити методичні підходи до управління кадровим потенціалом організації на основі оптимального використання методів; визначити поняття методів управління діяльністю підприємства; охарактеризувати економічні методи управління; дослідити соціально-психологічні методи управління; проаналізувати організаційні методи управління; охарактеризувати методи та інструменти посилення впливу механізму управління на діяльність підприємств; розробити рекомендації щодо ефективного використання цих методів в підприємстві.

Практична значимість отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо покращення використання організаційно-економічних методів управління на підприємстві для підвищення ефективності управління що в свою чергу приведе до збільшення виробництва; розроблено рекомендації щодо забезпечення організаційних та економічних методів з метою підвищення ефективності раціонального використання; розроблено рекомендації щодо вдосконалення використання організаційно-економічних методів управління потенціалом організації.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі. Методологія економічного аналізу виробничої та господарської діяльності організації представляє собою комплексне вивчення впливу чинників на результати діяльності організації шляхом обробки спеціальними методами системи показників з метою дослідження використання організаційно-економічних методів управління на підприємстві.

Базою даних досліджень є нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств, за офіційними даними Державної служби України статистики, статистичної звітності та аналітичних результатів досліджень організації, Інтернет-ресурсів, результати за власними дослідженнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст та характеристика системи організаційно-економічних методів управління на підприємстві

В Україні функціонують тисячі підприємств різних форм власності, які здійснюють свою діяльність відповідно до чинного законодавства. Вони працюють на принципах господарської самостійності, матеріальної зацікавленості в результатах господарсько-фінансової діяльності й матеріальної відповідальності за ці результати. Оцінка ефективності діяльності підприємств здійснюється за допомогою різних аналітичних прийомів з урахуванням специфіки виробництва, його організації на конкретному підприємстві [3]. Сама проблема підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Необхідність оцінки ефективності діяльності підприємства визначається значною роллю процесу регулювання ефективності в розвитку підприємства та гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави.

В умовах самостійності виробництва підприємств доцільно фактично перейти до методів економічного управління: підприємство має у своєму розпорядженні матеріальні ресурси, доходи, винагороду і переслідує свої економічні інтереси. Економічні методи впливають на процес суспільного відтворення за допомогою і займають найважливіше місце в системі методів господарювання.

Це зумовлено тим, що управлінські відносини передусім визначаються організаційно-економічними відносинами, в основі яких лежать об'єктивні потреби та інтереси людей.

Щоб методи управління підприємством були ефективними, необхідно забезпечити відповідне реагування організації та її організаційно-економічних

важелів на економічні інтереси об'єкта управління. Без цього розширення повноважень структурних підрозділів і самофінансування організації втрачає сенс. Організаційно-економічні методи сприяють розкриттю нових можливостей і резервів виробництва, що особливо важливо в період формування ринкових відносин. Доцільність і важливість здійснення моніторингу роботи економічних методів унаочнює схема «див. рис. 1.1».

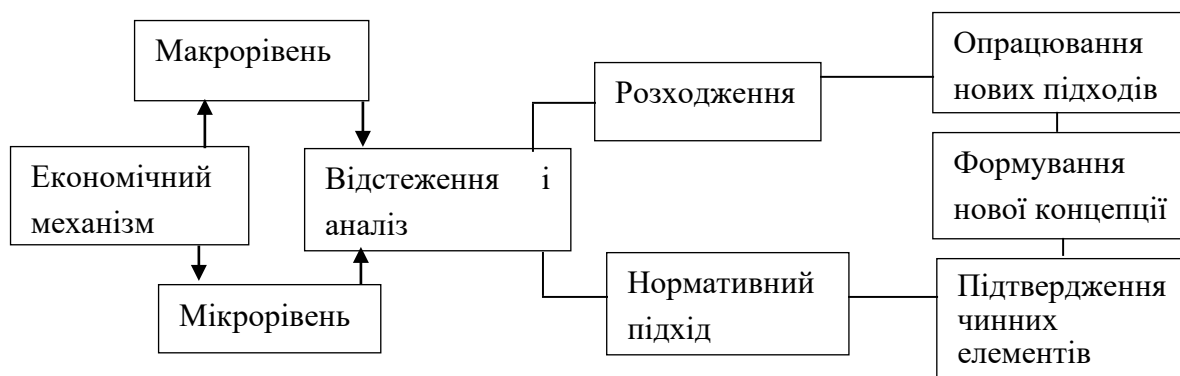


Рис. 1.1. Схема здійснення роботи економічних методів*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [21]

З наведеної схеми випливає, що економічні методи необхідно розглядати як регулятивний фактор, який характеризується не лише тим, що «обслуговує» виробництво, а й є певною системою взаємопов'язаних важелів, здатною видозмінюватися, розвиватися, вдосконалюватися.

У період пристосування до ринку необхідно запроваджувати систему матеріального стимулювання, що враховує економічні інтереси всіх учасників трудового процесу, щоб створити умови, за яких організаційно-економічні методи були б ефективними та адресними.

Реорганізація методів організаційно-економічного стимулювання та управління спрямована на забезпечення необхідних соціально-економічних умов для реалізації програми роботи підприємств в ринкових умовах діяльності. При цьому принципово змінюється методологія і технологія створення фондів розвитку, а також оплати праці.

Основним завданням зміни методів управління економікою на підприємстві є створення організаційних умов, за яких організації будуть виконувати всі функції на найвищому рівні.

Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі. Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям.

Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

Професійно вміле застосування економічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання

На відміну від організаційно-розпорядчих методів економічні методи спираються на розробку планово-економічних показників і шляхів їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом у ділових відносинах.

У результаті підвищення ефективності важелів і економічного стимулювання створюються умови, за яких трудові колективи та їх члени стимулюються до ефективної роботи не стільки адміністративним впливом (накази, розпорядження, розпорядження), скільки економічним стимулюванням.

Методи управління підприємством – це система організаційно-економічних важелів і засобів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти управління з метою якомога ефективнішого досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, організації та окремих працівників. Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників,

форм і систем оплати праці, економічних санкцій, організації внутрішньогосподарських розрахунків тощо.

Організаційно-економічні методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів господарства на різних рівнях – від особи до держави.

Таким чином, держава, діючи на підприємство, використовує такі важелі, як політика заробітної плати, податки, кредити та супутня система пільг та економічних санкцій тощо.

Слід зазначити, що ефективність економічних методів залежить не тільки від своєчасності системи важелів, а й від контрольних зусиль суб'єкта господарювання.

Життєвий цикл дії організаційно-економічних методів управління в підприємстві поділяється на чотири основні стадії, які представлені на рисунку 1.2.

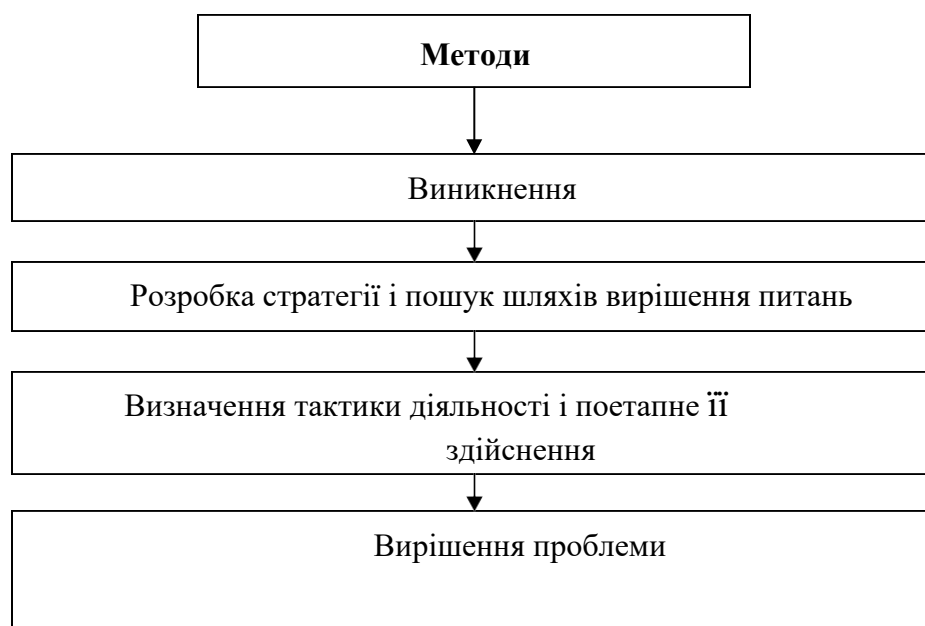


Рис. 1.2. Алгоритм процесу впливу організаційно-економічних методів на управління підприємством*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [26]

В ринкових умовах повинні отримати подальший розвиток методи організаційно-економічного управління, розшириться сфера їх застосування, підвищиться дієвість і стимулювання, що дозволить поставити кожного

працівника і кожен колектив в цілому в такі умови, в яких особисті та національні інтереси будуть повністю задоволені.

Організаційно-економічні методи є основою мотивації професійної діяльності людини, це насамперед зовнішній стимул, елемент професійної ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці.

Функція економічна виражається насамперед у тому, що управління та стимулювання сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

Діюча система організаційно-економічних методів управління ділиться на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом організації. Організаційно-економічна функція виражається насамперед у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, що виражається у підвищенні продуктивності праці та якості продукції. Діюча система методів організаційно-економічного управління поділяється на методи, передбачені державним законодавством і застосовувані безпосередньо керівництвом підприємства система економічних методів управління зображена на рисунку 1.3.

Методами управління, які використовує держава, є: система пільг і кредитів, податкова система та економічні санкції.

Моральна функція визначається тим, що створюються стимули до праці активна життєва позиція, високоморальний клімат на підприємстві та суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну й обґрунтовану систему стимулювання з урахуванням традицій та історичного досвіду.

Соціальна функція забезпечується шляхом формування соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, який багато в чому залежить від впливу стимулів на різних людей [18].

Методами, які використовує керівництво організації, є: система матеріального стимулювання, метод самофінансування, матеріальні санкції.

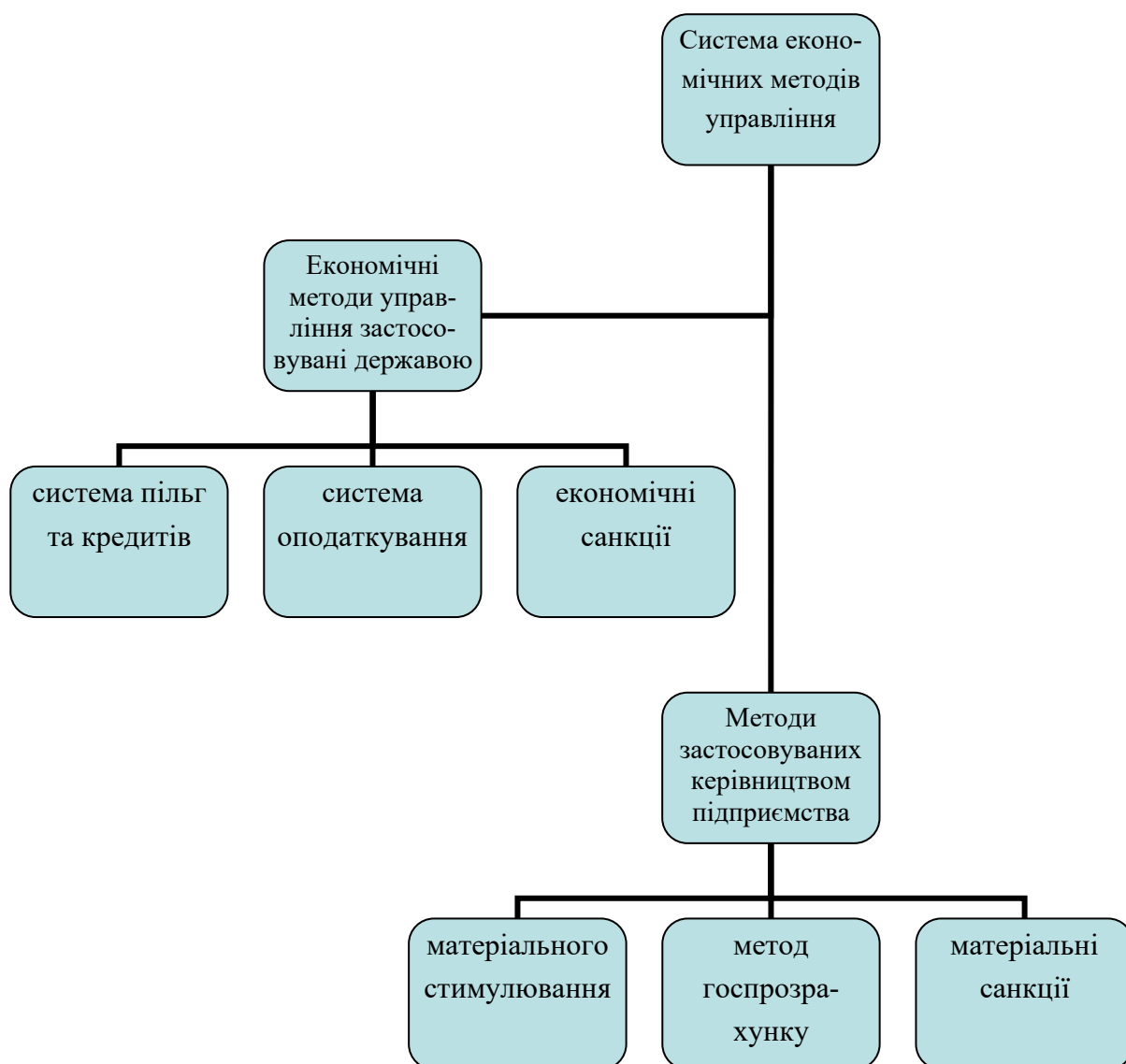


Рис. 1.3. Система економічних методів управління підприємством*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [32]

Конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності підприємства. У практиці управління підприємствами цієї сфери методи управління економікою виступають у вигляді: планування, економічного стимулювання, фінансування, кредитування та фіксації цін.

Ефективність використання економічних важелів і стимулів, що визначають зміст кожного підприємства, залежить від умов ведення підприємницької діяльності.

Економічні методи припускають, що своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується економією коштів або додатковим прибутком, отриманим завдяки зусиллям працівників. Тому люди безпосередньо

зацікавлені в максимізації реального результату своїх дій. Вони сприяють розкриттю нових можливостей і резервів, що особливо важливо в період переходу до ринкових відносин. Йдеться про зміну системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів усіх учасників виробничого процесу. Проблема тут полягає в тому, щоб створити умови, за яких економічні методи були б ефективними та доцільними. Вибір і обслуговування важеля економічного впливу визначаються специфікою керованої системи. Тому в практиці господарювання найчастіше використовують такі економічні методи управління: планування, комерційний розрахунок, системи оплати праці та преміювання, ціноутворення, фінансування. Цілі кожного з цих методів наведено в таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Економічні методи управління в підприємстві і їх зміст*

Методи	Мети
Планування	Визначення змісту та обсягу робіт і необхідних ресурсів
Комерційний розрахунок	Покриття витрат доходами і отримання прибутку
Оплата праці	Стимулювання досягнення високих результатів роботи
Преміювання	Стимулювання результатів, що перевищують планові
Ціноутворення	Облік попиту і пропозиції на товари та послуги
Фінансування	Забезпечення необхідних умов ефективності роботи організації

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [25]

Конкретні економічні методи управління з різних аспектів діяльності організації включають: внутрішньо підприємницьке планування; технікоекономічне обґрунтування вибору варіантів нових послуг, техніки і технології; розробку проектів цін (тарифів) на послуги, що надаються; фінансування виробничо-господарської та соціальної діяльності; утворення та використання фондів економічного стимулювання; преміювання за створення і впровадження нової техніки, винаходів і рацпропозицій; здійснення функцій постачальниками і споживачами, фінансовими і банківськими органами та

контроль за дотриманням платіжної дисципліни; ефективне використання капітальних вкладень у будівництві; раціональне використання власних оборотних коштів; використання системи розподілу прибутку; використання принципів і методів оцінки та стимулювання підвищення ефективності праці на кожному робочому місці; використання системи оплати праці та матеріального заохочення працівників підприємств; застосування економічних заходів впливу на замовників, постачальників, підрядників, постачальницько-збутові, транспортні та інші організації з метою дотримання договорів та зобов'язань з постачання. Механізм використання економічних методів управління щодо мотивації праці зображено на рисунку 1.4.

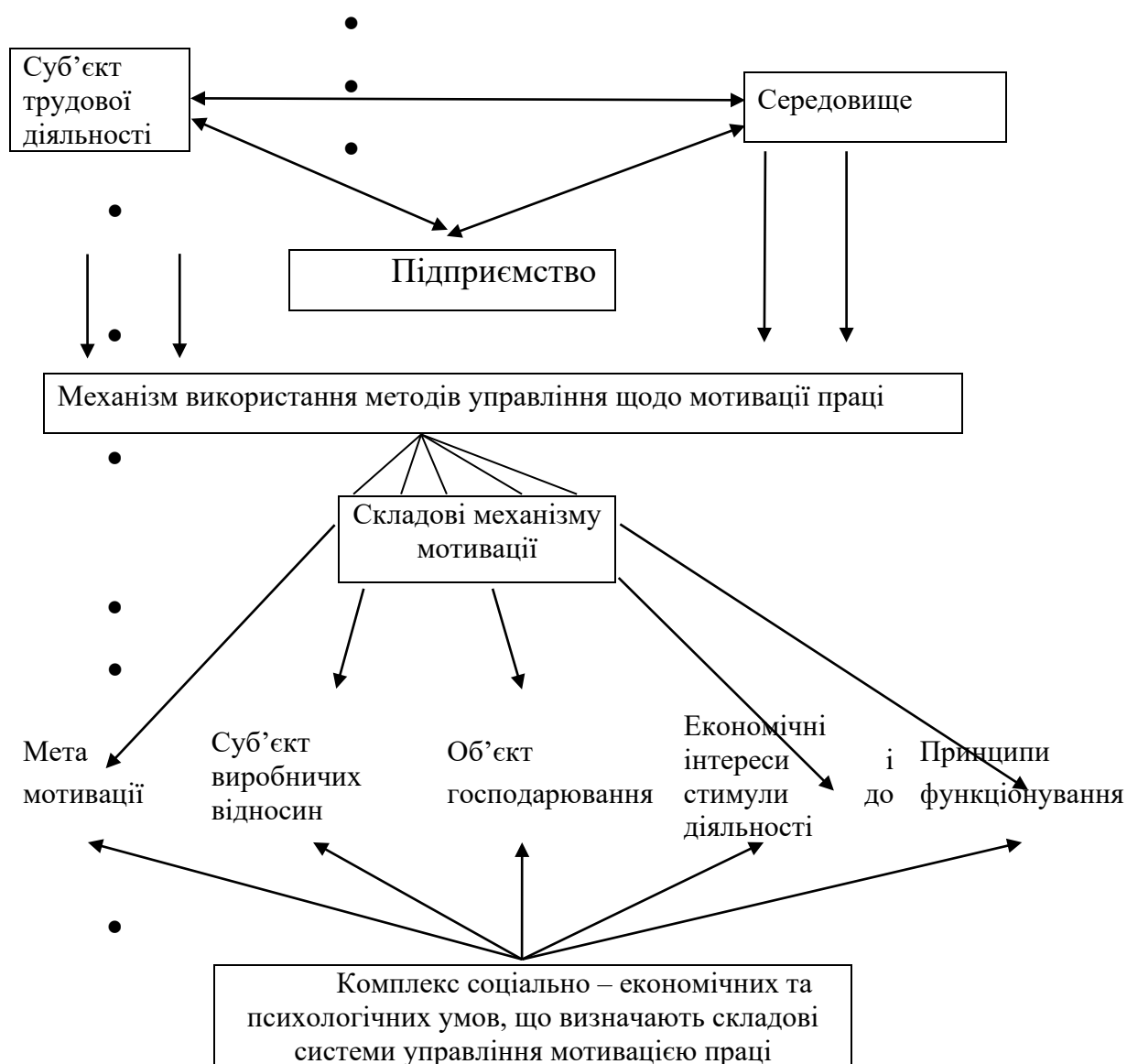


Рис. 1.4. Механізм використання методів управління щодо мотивації праці в підприємстві*

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вітчизняних вчених [31]

Сама система винагороди складається з фінансової винагороди (фіксованої і змінної оплати) і пільги, які разом містять загальну компенсацію), вона також включає нефінансові винагороди (визнання, похвала, досягнення, відповідальність та особисте зростання) і в багатьох випадках процеси управління ефективністю [7].

Система винагород організації – це спосіб, за допомогою якого він заохочує і стимулює характеристики працівників. Найбільш важливим механізмом системи винагороди є зарплати, премії та інші привілеї. Як тільки працівники організації сприймають, що вони будуть винагороджені за таку діяльність, вони швидше за все, працюватимуть творчо. Ініціатива приносити фінансову і нефінансові винагороди для людей і груп, які розробляють інноваційні ідеї, важливі для організації. Але не менш важливо уникати покарання творчості, коли це не призводить до надзвичайно успішних інновацій.

Матеріальне заохочення сприяє удосконаленню організації та зміцненню дисципліни праці, підвищенню рівня її нормування та продуктивності, досягненню високих показників діяльності підприємств в цілому. Воно є ефективним лише тоді, коли всі категорії працюючих однаковою мірою зацікавлені в його збільшенні.

Особливе значення тут має особиста зацікавленість управлінського персоналу. Від якості управлінських рішень залежить ефективність використання ресурсів, якість наданих послуг, тобто ефективність діяльності організації.

Функція планування має першорядне значення, по-перше, тому що результати планування безпосередньо визначають зміст інших функцій управління; по-друге, саме на цьому етапі формуються цілі організації і визначаються засоби досягнення цих цілей.

Таким чином, планування сприяє досягненню цілей організації шляхом:
– усунення негативного ефекту невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища організації;

- зосередження уваги керівників на головних завданнях організації;
- досягнення ефективного функціонування організації за рахунок оптимального розподілу ресурсів;
- спрощення організаційної, мотиваційної та контролюючої діяльності керівництва організації.

Важливим економічним методом, використовуваним на рівні організації, є комерційний розрахунок. Цей метод передбачає покриття витрат доходами та отримання підприємством прибутку від результатів господарської діяльності.

Мета застосування комерційного розрахунку – отримання максимальних доходів або прибутку при мінімальних витратах капіталу в умовах конкурентної боротьби.

Реалізація зазначеної мети вимагає, щоб розміри вкладеного (авансованого) у виробничо-торговельну діяльність капіталу були порівнянні з фінансовими результатами цієї діяльності. При цьому необхідно розрахувати і зіставити різні варіанти вкладення капіталу за заздалегідь прийнятим критерієм вибору (максимум доходу або максимум прибутку на гривню капіталу, мінімум грошових витрат і фінансових втрат і ін.).

Фінансування, кредитування та ціноутворення є найважливішими важелями економічного впливу на всі напрями діяльності організації.

Фінансування як метод управління є самостійною економічною категорією й водночас, воно зумовлюється іншою категорією - цінами. За допомогою фінансів формуються пропорції розподілу фондів накопичення та споживання, утворюються фінансові ресурси для виробничого і соціального розвитку організації, забезпечення збільшення прибутку.

Управлінський вплив фінансування реалізується через планування, формування фондів стимулювання та контроль за їх використанням.

Кредитування – це метод управління, який поєднує можливості централізованого управління з найгнучкішим і найоперативнішим впливом на діяльність підприємств. Надаючи кредит організації, банк чітко контролює виконання ними принципів кредитування.

Ціноутворення в сучасних умовах є важливим методом економічного впливу на функціонування всіх ланок господарського методів. Йому належить провідна роль в розвитку та використанні економічних методів управління. Без нього є неможливим планування виробництва, його стимулювання та фінансування.

Удосконалення економічних методів управління тісно пов'язане із удосконаленням системи нормативів, що є особливо важливим, оскільки економічні методи є основною економічною складовою методів управління й водночас виступають базою реалізації організаційно-адміністративних методів.

Організаційні методи управління базуються на мотивах примусового характеру, їхнє існування й практичне застосування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст організаційних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників організації, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності підприємства чи організації.

Так, організаційні методи забезпечують підтримку організованості роботи та високої дисципліни праці, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємств, організацій і окремих працівників. Застосування організаційних методів впливу виключає суб'єктивізм і захоплення

адмініструванням. До основних організаційних методів відносять: організаційне регламентування; організаційне нормування; організаційно-методичне інструктування.

Інакше кажучи, керівник і працівники апарату управління, вирішуючи різноманітні питання господарської та іншої діяльності, не повинні покладатися лише на силу розпоряджень і наказів.

1.2 Система методів управління їх сутність та особливості

Практична реалізація функцій, управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти заведено називати методами управління.

Управління – складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як у підприємстві встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх. Отже, виникає потреба у застосуванні засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто методів управління.

Засоби цілеспрямованого впливу на виробничий колектив або на окремих його членів називають методами управління, вони являють собою важливий елемент процесу управління (наявність прогресивних методів управління та вміле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів).

Методи управління – це способи впливу на окремих працівників та виробничі колективи в цілому, необхідні для досягнення визначених управлінням цілей, за допомогою них управління встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їх діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний та ритмічний розвиток у

певному напрямку, виходячи із поставлених задач та цілей організації.

Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Таким чином, зміст поняття «методи управління» витікає із суті і змісту управління і належить до основних категорій теорії управління.

Під методом управління розуміють спосіб, прийом або сукупність прийомів цілеспрямованого впливу на інтереси людей, а через них – на матеріальне виробництво для досягнення мети.

Професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання. Вони виконують економічну, соціальну і моральну функції (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5. Основні методи управління в підприємстві*

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вчених [14]

Отже, суть методу становить сукупність практичних прийомів, способів виконання функцій з урахуванням економічних законів і вимог наукових принципів управління.

Відповідно до основного економічного закону визначають цілі

виробничої діяльності організації, свідомо підтримуються оптимальні пропорції у виробництві раціонально використовуються ресурси в інтересах організації.

За допомогою методів управління забезпечується організаційний вплив управляючої системи чи окремого керівника на об'єкт управління, визначаються умови кругообороту фондів і час надання послуг.

Методи управління – це сукупність прийомів і способів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей.

Методи пов'язані з змістом праці працівників апарату управління і в сукупності являють собою складну систему. Система методів управління – це способи і прийоми, за допомогою яких менеджери виконують закріплені за ними функції.

Усі методи управління використовуються в практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів. У методах управління виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери забезпечують скоординовану діяльність в підприємстві та єдність інтересів усього персоналу.

Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Управлінський вплив на колективи пов'язаний з мотивацією, тобто з використанням чинників, які визначають поведінку людини в колективі. Звідси випливає вимога до методів управління: вони повинні мати мотиваційну характеристику, яка визначає напрям їх дії.

Відповідно мотиваційної характеристиці у складі методів управління виділяють три групи: економічні; організаційно-розпорядчі; соціальні.

Методи управління застосовуються по відношенню до працівників в цілому і до окремим співробітникам.

Число методів управління та їх поєднань безмежно, що визначається

складністю і різноманіттям вирішуваних завдань при регулюванні діяльності об'єктів управління. На практиці, як правило, застосовуються одночасно різні методи управління, їх поєднання і комбінації, так як вони органічно доповнюють один одного. Методи управління повинні знаходитися в постійній динамічній рівновазі в залежності від реальних умов діяльності організації (див.рис.1.6).

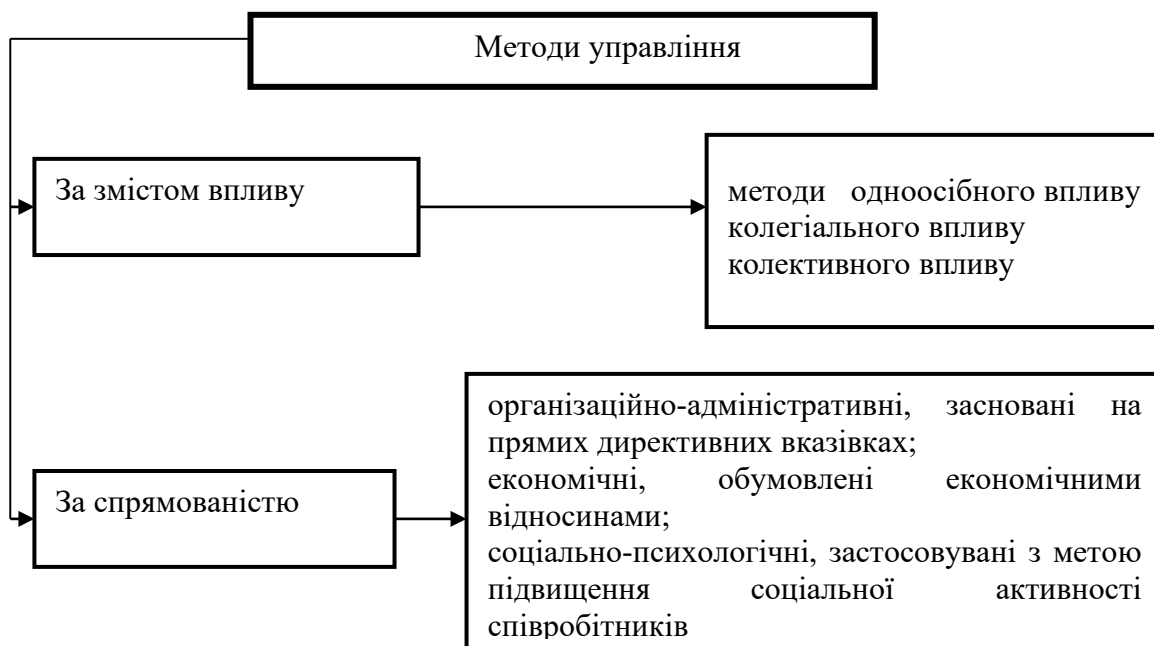


Рис. 1.6. Класифікація методів управління підприємством*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [25]

Методи управління безпосередньо пов'язані з мотивацією, тобто використанням чинників, які визначають поведінку людини, колективів у процесі виробництва. Вони повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає їх дії.

Методи управління класифікують за різними категоріями:

- за змістом впливу – методи, що відповідають вимогам економічних, соціально-психологічних, організаційно-психологічних, демографічних та інших законів;
- за спрямованістю – методи матеріального, соціального, морального і організаційно-адміністративного впливу;
- за організаційними формами – методи одноосібного, колегіального і

колективного впливу;

– за змістом методи управління поділяються на такі: організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках; економічні, обумовлені економічними відносинами; соціально-психологічні, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників.

Використовуються і інші критерії для класифікації методів управління. Економічні методи управління ґрунтуються на дії економічних чинників ринкової економіки, їм належить провідне місце в системі методів управління господарською діяльністю організації. Вони сприяють виконанню такої функції управління, як планування. Ці методи управління пов'язані і з функціями мотивації та контролю.

В управлінні діяльністю підприємств, поряд з економічними, важлива роль належить методам організаційно-розпорядчого впливу. Вони забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

Всі методи управління впливають зазвичай комплексно, тому не слід протиставляти різні методи один одному, підрозділяючи на головні і другорядні. Навпаки, їх треба розглядати в єдності та взаємозв'язку, бо їх комплексне використання сприяє оптимальному досягненню поставлених цілей.

Відмінності між організаційно-адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами управління подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Відмінності організаційно-адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління*

Характеристика	Організаційно-адміністративні (примушування)	Економічні (спонукання і примус)	Соціально-психологічні (спонукання)
Основа застосування	Загроза покарання	Можливість збільшити дохід	Досягнення психологічного комфорту

Продовження таблиці 1.2

Підходи до реалізації	Жорсткі	Адаптивні до ситуації	Адаптивні до особистості
Вимоги до суб'єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Професіоналізм, уміння працювати в команді, ініціативність

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [19]

Мета цих методів управління – вивчати і використовувати закони психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ та процесів у інтересах суспільства й особистості. У цьому полягає єдність, тісний зв'язок і взаємозумовленість соціальних та психологічних методів управління.

Разом з тим, між ними існують і відмінності: за допомогою соціальних методів управління здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами, за допомогою психологічних – управління поведінкою індивіда та міжособистісними стосунками у колективі.

Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Об'єктом соціальних методів управління організації є група працівників і трудовий колектив у цілому, а метою – управління формуванням і розвитком колективу для оптимальної згуртованості його членів у досягненні загальної мети шляхом забезпечення єдності інтересів, соціальної справедливості, розвитку ініціативи і почуття відповідальності кожного працівника за результати індивідуальної та колективної праці.

Під впливом соціально-психологічних чинників в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей.

Соціальні методи управління за змістом і цільовою спрямованістю є відображенням об'єктивних соціальних зв'язків та стосунків усередині трудових колективів і між ними. Вони забезпечують їх формування і розвиток шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої

діяльності (див. рис. 1.7.).

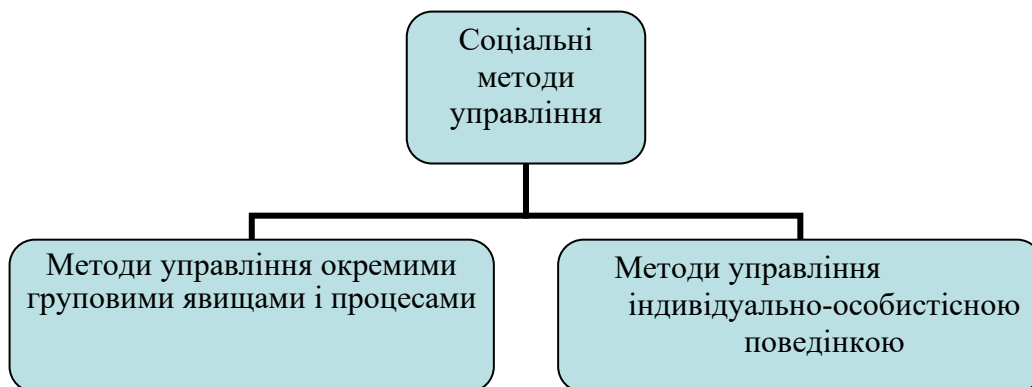


Рис. 1.7. Класифікація соціальних методи управління*

*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [31]

До методів управління окремими груповими явищами і процесами належать методи: підвищення соціальної активності; соціального регулювання; управління нормативною поведінкою (див. рис. 1.8).

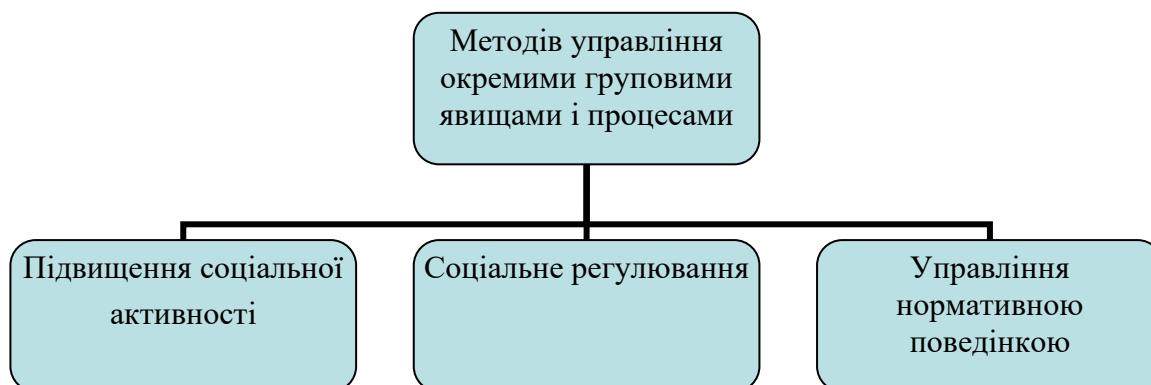


Рис. 1.8. Класифікація методів управління окремими груповими явищами і процесами*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [31]

Ефективним засобом стимулювання трудової активності є моральне заохочення працівників за результатами праці. Зокрема у підприємстві працівників які досягли високих успіхів у професійній діяльності нагороджують грамотами, цінними подарунками тощо.

Методи управління нормативною поведінкою, що застосовуються у підприємстві спрямовані на упорядкування і гармонізацію соціальних відносин.

Це, зокрема, сприяння утвердженню певних норм поведінки окремих осіб, груп і колективів у різних ситуаціях (правила внутрішнього розпорядку,

статут, правила етикету).

Методи соціальної профілактики включають різні форми попередження:

- перенесення інтересів у сферу загально корисної діяльності, дисциплінарної допомоги;
- захист соціальних інтересів колективу (виступи на зборах і прийняття відповідних рішень); організація конфліктних комісій (див. рис. 1.9).

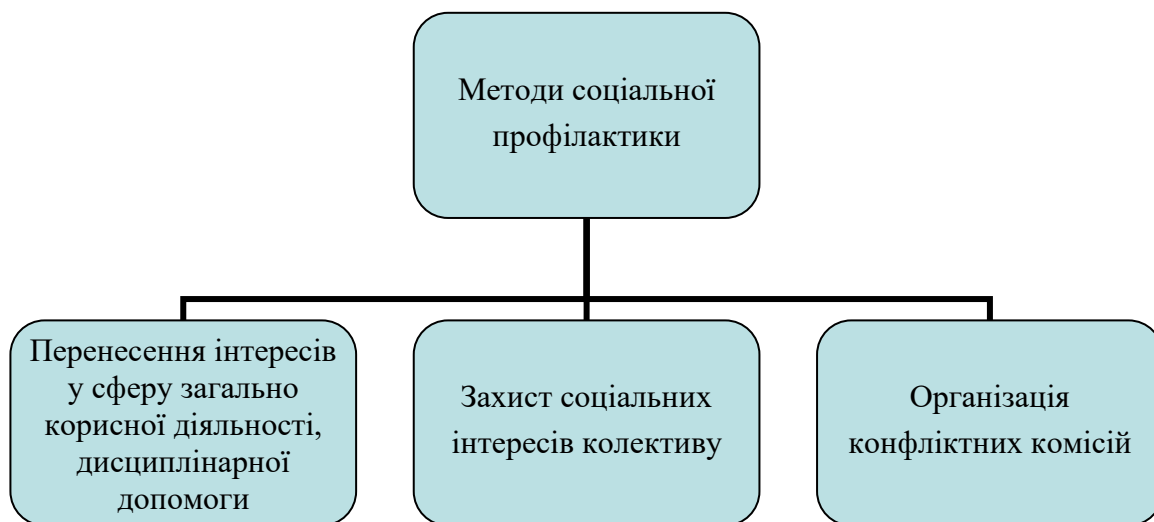


Рис. 1.9. Класифікація методів соціальної профілактики*

*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [31]

Менш популярними у досліджуваному підприємстві є методи управління індивідуально-особистісною поведінкою, до яких належать методи навчання, особистого прикладу, орієнтованих умов.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату.

Психологічний вплив базується на використанні різноманітних чинників: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування

первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих робітників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення.

Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи: методи формування і розвитку виробничого колективу; методи гуманізації стосунків у виробничому колективі; методи психологічного спонукання (мотивації); методи професійного відбору і навчання (див. рис. 1.10).

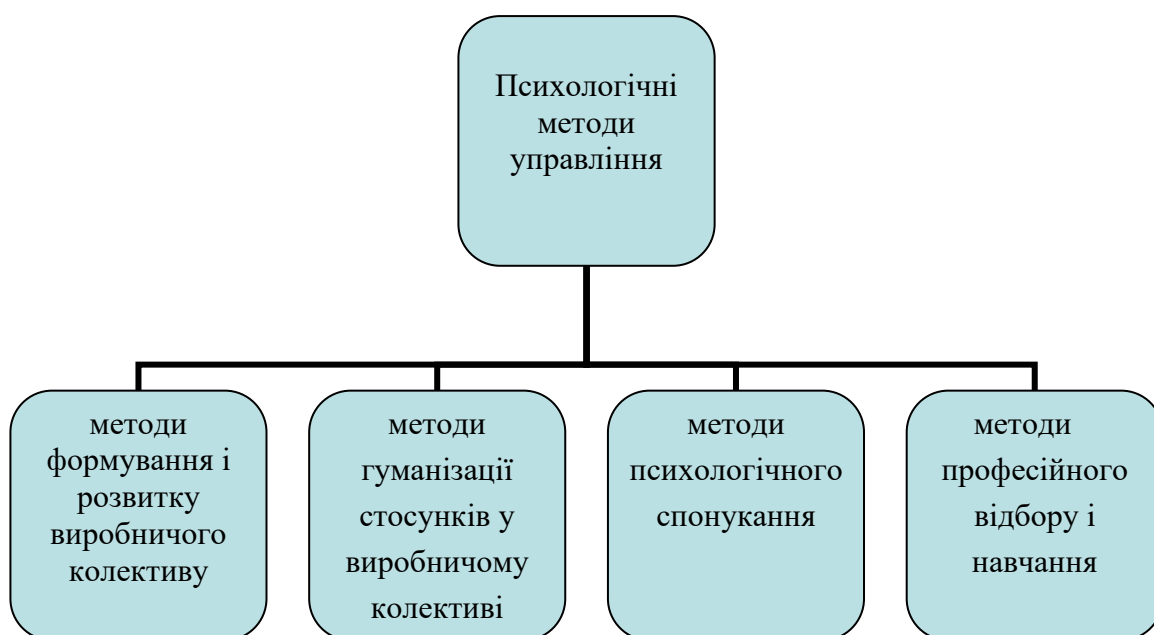


Рис. 1.10. Класифікація психологічних методів управління*

*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [33]

Відмітимо, що у підприємстві у зв'язку з тим, що керівник і більшість працівників працюють разом протягом багатьох років сформована культура управління, стосунки між підлеглими і керівником відповідають управлінській субординації.

Отож, можемо констатувати, що у підприємстві широко застосовуються методи соціально-психологічного впливу на трудовий колектив, що зумовлене сформованою майже за багато років існування господарства внутрішньо-господарською культурою, стилем керівництва тощо.

Знання та розуміння методів соціального управління, які стимулюють

активну діяльність персоналу, дозволяє керівнику об'єктивно здійснювати соціальне планування, регулювати соціально-психологічний клімат, забезпечувати ефективну комунікацію та підтримувати належний рівень корпоративної культури. (див.рис. 1.11).



Рис. 1.11. Складові елементи соціальних методів управління та їх характеристики*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [37]

Вчені розглядають такі групи психологічних методів стимулювання праці персоналу підприємств:

- формування і розвитку трудового колективу – дозволяють підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу;
- гуманізації стосунків у трудовому колективі – полягають у створенні оптимальних стосунків між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості;

- психологічного спонукання (мотивації) – полягають у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної діяльності завдяки розвитку ініціативи та підприємливості;
- професійного відбору і навчання – дозволяють стимулювати розвиток компетентності співробітників, позитивно впливати на якість їх праці.

Для успішної роботи підприємств у нових умовах господарювання передусім слід активізувати соціальну активність кожного працівника – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Цього можна досягти, управляючи інтересами і через інтереси.

Соціально-психологічні методи менеджменту – це способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні виробництвом. За своєю спрямованістю *соціальні методи* менеджменту поділяються на методи управління: соціально-масовими процесами; організованими групами; внутрішньо-груповими процесами і явищами; індивідуально-особистісною поведінкою.

Специфічні методи, які застосовуються в керуванні, характеризуються великою різноманітністю, що відображає множинність цілей організації. Під цим розуміється можливість різних підходів до визначення складу і вибору найбільш прийнятних для організації способів вирішення її проблем. Завдання полегшується проведенням класифікації всієї відомої сукупності методів менеджменту. У спеціальній літературі найчастіше використовуються такі критерії класифікації методів менеджменту, як їх зміст, мотивація, організаційна форма і сфера застосування.

Професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання.

1.3 Методика дослідження організаційно-економічних методів управління

Основою наукових досліджень дослідження організаційно-економічних

методів управління є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень.

Методологічною основою є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопосуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки у відповідності дослідження організаційно-економічних методів управління.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принциповий підхід до вивчення явищ життя, які відбуваються в організації [18].

Методологія проведеного дослідження базується на діалектичних та економічних законах, охоплює найважливіші досягнення вітчизняної і зарубіжної економічної науки, відображає об'єктивну вітчизняну реальність. Реалізується дана методологія через систему різних методів дослідження у дослідженні організаційно-економічних методів управління.

Аналіз є одним з головних найбільш розповсюджених прийомів наукового пізнання. Головне його завдання полягає в тому, щоб викрити глибинні процеси, характерні риси і особливості в дослідженні організаційно-економічних методів управління.

Основним критерієм аналізу є порівняння показників за ряд років в динаміці за ряд останніх років, а також фактичних (звітних показників) з плановими показниками того чи іншого організації з успішними які працюють в рівних умовах і досягли кращих результатів. Вихідними даними для аналізу підприємств є показники річних і квартальних звітів, первинного бухгалтерського обліку.

Однак сам по собі аналіз не досліджує всієї проблеми, не дає повної відповіді на поставлені завдання перед дослідженням. Він обов'язково повинен бути доповнений синтезом, який характеризується з'єднанням окремих частин

об'єкту в єдине ціле і розглядає їх в єдиному цілому. Без аналізу не може бути синтезу, як і без синтезу неможливо проаналізувати і досягнути повного пізнання складних явищ природи і суспільства.

Для оцінки та дослідження організаційно-економічних методів управління на практиці використовують різноманітні спеціальні методи, які постійно розвиваються та вдосконалюються.

Найбільш поширеними є наступні: метод індивідуальних оцінок; метод середніх величин; метод відсотків.

Метод індивідуальних оцінок є одним з методів експертної оцінки, що побудовані на використанні професійного досвіду та інтуїції спеціалістів. Даний метод відноситься до великої групи абстрактно-логічних методів дослідження.

Середні величини дозволяють виразити типові розміри ознак, що варіюють, якісно однорідних явищ та виміряти їх коливання навколо середнього рівня розвитку.

Метод середніх величин є одним із статистичних методів дослідження, і в оцінці ризику передбачає розмежування окремих ризикових груп на більш дрібні підгрупи, з метою створення аналітичної бази для визначення ризику за певними відповідними ризиковими ознаками.

Метод процентів також відноситься до групи методів статистичного аналізу, і в системі оцінки ризику представляє собою сукупність плюсових та від'ємних відхилень від середнього ризикового типу наявної аналітичної бази.

Використовуються також економетричні, статистичні методи оцінки й аналізу ризиків, методи вербального аналізу тощо.

Важливо підкреслити, що сучасних умовах вітчизняні та зарубіжні вчені володіють значним інструментарієм для оцінки та дослідження організаційно-економічних методів управління, застосовують 11розрахунки, моніторинг, комплексне моделювання страхових процесів, емпіричний досвід, методи експертних оцінок, асоціацій та аналогій, експертиз тощо.

Аналітичний метод зводять до декількох взаємопов'язаних етапів:

- на першому етапі здійснюється підготовка до аналітичної обробки інформації;
- на другому – будуються діаграми залежності обраних результуючих показників від величини вихідних параметрів;
- на третьому визначається критичне значення ключових параметрів;
- під час четвертого етапу аналізу на основі одержаних критичних значень ключових параметрів і чинники, які впливають на них, можливі шляхи підвищення ефективності та стабільності роботи організації, які визначаються одним із попередніх методів.

Суть методу використання аналогій полягає в тому, що при аналізі дослідження організаційно-економічних методів управління певного напрямку діяльності доцільно використовувати дані про розвиток таких самих і аналогічних напрямків у минулому.

Правильна оцінка дослідження організаційно-економічних методів управління має велике значення в практичній роботі тому, що визначає величину необхідного страхового фонду, а значить і можливості відшкодування збитків. Дослідження організаційно-економічних методів управління по конкретному об'єкту, що пропонується дає змогу виявити ефективність їх використання.

Висновки до I розділу

Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів.

Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

В роботі описано класифікацію методів управління класифікують за різними категоріями: за змістом впливу; за спрямованістю організаційно-

адміністративного впливу; за організаційними формами.

У вигляді таблиці зображено відмінності організаційно-адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління.

В процесі дослідження описано соціальні методи управління які поділяють на дві групи: методи управління окремими груповими явищами і процесами; методи управління індивідуально-особистісною поведінкою.

Зазначено щодо методів управління окремими груповими явищами і процесами належать методи: підвищення соціальної активності; соціального регулювання; управління нормативною поведінкою. Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи: методи формування і розвитку виробничого колективу; методи гуманізації стосунків у виробничому колективі; методи психологічного спонукання (мотивації); методи професійного відбору і навчання.

Зазначили що характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів управління є: прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів; суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Зміст економічних методів організації полягає в використанні соціально-економічного впливу на юридичних і фізичних осіб, діяльність яких пов'язана з впливом на виробництво щоб закріпити в правових нормах умови взаємодії платежів, зборів, податків, при яких підприємцю значно вигідніше виконувати всі вимоги законодавства, ніж порушувати їх.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1 Характеристика підприємства та організації управління підприємством

Банківська система України на сьогодні не дуже стійка, капіталізована і має не значний запас ліквідності. У 2021 році банківський сектор встановив рекорд з прибутковості та рентабельності. Прибуток був майже у 3 рази вищим за показник 2021 року і сягнув близько 60 млрд грн. Рентабельність капіталу в секторі сягнула 34%. Це стало можливим завдяки як стрімкому зростанню операційних доходів, так і найнижчим за десятиліття відрахуванням до резервів під активи.

Банки знижували кредитні ставки, реагуючи на зниження інфляції та пом'якшення монетарної політики. Вартість валютних кредитів у 2020 році сягнула найнижчого рівня. Частка непрацюючих кредитів скоротилася за рік на 4,5 відсоткові пункти до 48,4% завдяки жвавому споживчому кредитуванню та списанню непрацюючих кредитів за рахунок резервів.

Обсяг чистих кредитів юридичних осіб протягом року в гривневому еквіваленті скоротився на 13%, у т.ч. в національній валюті – на 7% (-18,4 млрд грн), в іноземній валюті – на 18% (-42 млрд грн у гривневому еквіваленті).

Гривневі кошти суб'єктів господарювання зросли протягом року на 19,5%. Найвищий приріст зафіксовано в державних банках – 28,3%. Суттєво збільшився обсяг валютних коштів корпорацій – на 48,4%.

Гривневі вклади фізичних осіб зросли на 17,5%. Така динаміка пояснюється послабленням девальваційних очікувань та низькими ставками за депозитами в іноземній валюті. Вклади фізичних осіб в іноземній валюті в доларовому еквіваленті зросли на 15,4%.

Наразі, коли пандемія коронавірусної інфекції та війна в країні чинить

негативний вплив на економічну діяльність в Україні, банківський сектор також відчуває труднощі. Обмеження, з якими зіткнулися суб'єкти господарювання, призводять до зниження ділової активності, обмеження економічних зв'язків між країнами та суб'єктами господарювання, падіння біржових індексів, відтоку капіталу з країн, що розвиваються, зменшення попиту на світових сировинних ринках тощо. Це позначається і на показниках банківських установ.

Зниження ліквідності та прибутковості суб'єктів господарювання можуть негативно вплинути на якість обслуговування позичальниками кредитної заборгованості. У випадках, коли позичальники зазнають об'єктивних труднощів з обслуговуванням кредитів, Ощадбанк вживає заходів з реструктуризації заборгованості.

Місія Ощадбанку – змінюватись та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю.

Стратегічна мета – бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком з високою стійкістю бізнесу, лідером у частині інновацій та задоволення клієнтських потреб.

Заснований в 1991 році, Державний ощадний банк України утворений відповідно до Розпорядження Президента України від 20 травня 1999 року №106, Постанови Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 року №876 шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України у відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», тип якого відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» змінено на публічне акціонерне товариство.

Ощадбанк належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, а також є найбільшим в Україні за пасивами в корпоративному секторі та другим за пасивами в роздрібному секторі.

Ощадбанк також найбільший в Україні банк за кількістю відділень і другий за розмірами інфраструктури карткового бізнесу (кількість банкоматів та платіжних терміналів).

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Станом на кінець 2021 року розподіл активів Ощадбанку є наступним: 46% – інвестиційний портфель (переважно цінні папери); 26% – кредитний портфель; 28% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів – 80%, а також фізичних осіб – 12% та клієнтів ММСБ – 8%. Портфель строкових депозитів на 83% складається з коштів фізичних осіб, на 11% – з коштів клієнтів ММСБ та на 6% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу.

Обсяг залучених банком коштів юридичних осіб на 1 січня 2020 року становив 18,7 млрд. грн., у тому числі депозитний портфель юридичних осіб - 12430 млрд. грн. Обсяг коштів фізичних осіб, залучених на 1 січня 2021 року, становив 42754 млрд. грн., у тому числі депозитний портфель фізичних осіб - 27,1 млрд. грн. Банківська мережа складала близько 4 тисяч відділень, колектив – 35 тисяч працівників, 95% активів «Ощадбанку» складали кредити великого корпоративного бізнесу.

На сьогоднішній день банк пропонує громадянам України понад 152 види найсучасніших послуг, серед яких поточні, вкладні операції, карткові продукти, різноманітні програми споживчого кредитування, які здійснюються у партнерстві з провідними вітчизняними торговельними, ріелтерськими компаніями і автовиробниками. «Ощадбанк» є уповноваженим Урядом України банком з виплати пенсій і соціальної допомоги громадянам, а також виплати компенсацій жертвам нацистських переслідувань.

Організаційна структура Ощадбанку відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно-правовим актам Національного банку України в частині ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю.

Статут Ощадбанку визначає наступні органи управління: вищий орган - Кабінет Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами

держави в банку та виконує функції вищого органу управління; наглядова рада - колегіальний орган управління, що в межах своєї компетенції здійснює управління банком та контролює і регулює діяльність правління з метою виконання стратегії розвитку. Наглядова рада не бере участі у поточному управлінні банком; правління - виконавчий орган, що здійснює поточне управління діяльністю банку. З метою забезпечення ефективного управління наглядова рада та правління створюють комітети, яким делегують частину своїх повноважень, та контролюють реалізацію делегованих повноважень в рамках механізмів підзвітності. Організаційна структура «Ощадбанк» має наступний вигляд «див рис. 2.1».



Рис. 2.1. Організаційна структура Публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»*

* Джерело: побудовано на основі власних досліджень та статистичної звітності

Організаційна структура банку включає функціональні служби та

підрозділи, кожен з яких виконує певні операції і має свої права та обов'язки. Департаменти, управління або відділи формуються відповідно до класифікації окремих банківських операцій або їхніх груп за функціональним призначенням. Виконання депозитних операцій та операцій з кредитного і розрахунково-касового обслуговування вимагає створення всіма банками управлінь депозитних операцій, розрахунково-касового обслуговування клієнтів та кредитних управлінь. Надійність та якість проведених банківських операцій багато в чому залежать від досвіду та компетентності фахівців банку.

Банки як юридичні особи мають у своїй структурі служби, що не виконують суто банківських операцій. Це – бухгалтерія, управління кадрами, юридичний відділ, адміністративно-господарський відділ, відділ аналізу та статистики, відділ експлуатації ЕОМ. Серед таких служб деякі створюються в обов'язковому порядку з ініціативи самого банку або за вказівкою НБУ. Так, створення підрозділу внутрішнього аудиту є однією з обов'язкових умов для отримання ліцензії на здійснення банківських операцій, а службу безпеки банки формують з власної ініціативи.

За підсумками 2021 року клієнтами Ощадбанку стали ще 27,8 тис. представників мікро-, малого та середнього бізнесу.

За обсягом чистих кредитів, виданих клієнтам ММСБ, банк піднявся на 5 місце у 2020 році; при цьому чистий кредитний портфель ММСБ збільшився на 1,6 млрд грн. За 2021 рік клієнтам ММСБ видано 3,2 тис. кредитів на суму 4,3 млрд грн, з них – 1,7 тис. кредитів на суму 548,6 млн грн у рамках програми мікрокредитування. Обсяг наданих кредитів клієнтам ММСБ галузі АПК збільшився порівняно з 2020 роком на 0,9 млрд грн і становив на кінець 2021 року 2,2 млрд грн.

Робоча мережа Ощадбанку станом на 31 грудня 2021 року нараховувала 2343 установи, в т.ч. 24 регіональні управління та 2 319 територіально відокремлених безбалансових відділень (без урахування зупинених за рішенням правління Ощадбанку 421 установи, що розташовані на територіях Донецької та Луганської областей, які не контролюються українською владою).

Банк послідовно модернізує мережу відділень, поступово збільшуючи кількість відділень нового формату. Протягом 2021 року було переведено до нового формату 53 відділення. Станом 31 грудня 2021 року мережа Ощадбанку нараховувала 656 установ нового формату, в т.ч. 24 інклюзивні відділення, комплексно адаптовані до обслуговування клієнтів з інвалідністю.

Ще один зріз трансформування мережі – закриття неефективних відділень та переміщення відділень до більш привабливих для розвитку бізнесу локацій. Протягом 2021 року було скорочено 287 неефективних відділень.

У 2021 році Ощадбанк активно розвивав партнерські програми кредитування клієнтів ММСБ. Протягом 2021 року залучено 78 нових партнерів. У рамках партнерських програм надано кредитів на 372 млн грн. Загалом станом на кінець 2021 року банк співпрацює зі 162 партнерами.

У 2021 році Ощадбанк продовжував фінансування бізнесу спільно з міжнародними фінансовими організаціями. Станом на кінець 2021 року кредитний портфель в рамках спільних кредитних програм з Німецько-Українським Фондом (Фонд розвитку підприємництва), WNISEF (програма «Соціальне підприємництво»), Європейським інвестиційним банком та Європейським інвестиційним фондом становить 2,2 млрд грн.

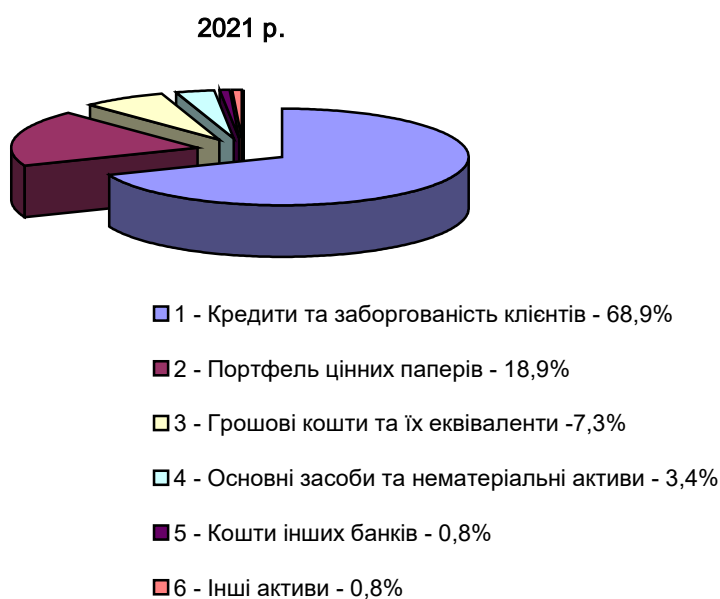


Рис. 2.2. Структура активів публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» у 2021 році*

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності

Зростання кредитування супроводжувалося ефективною роботою з залучення пасивів. За 2021 рік обсяг пасивів клієнтів ММСБ збільшився на 19%, або на 3,1 млрд грн, і на кінець року становив 19,7 млрд грн.

За даними статистики, «Ощадбанк» є лідером по найнижчим відсоткам по кредитах, і входить в 5-ку серед банків, які мають найбільші депозитні ставки.

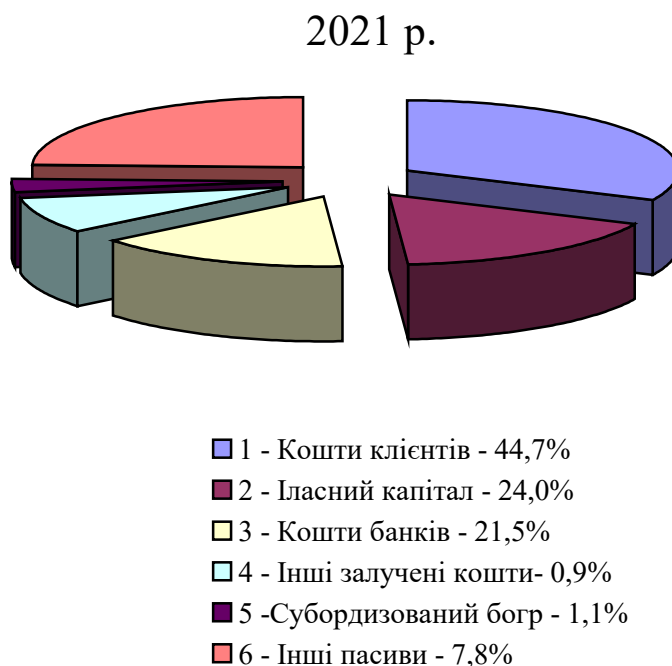


Рис. 2.3. Структура пасивів публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» у 2021 році*

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності

Упроваджуючи новий вигляд банківських послуг і постійно удосконалюючи комплекс банківського обслуговування, на початок 2020 року банк обслуговував 260 тисяч корпоративних клієнтів, приватних підприємців - 245 тисяч і понад 15 мільйонів рахунків фізичних осіб. Об'єм повернутих банком засобів юридичних осіб на 1 січня 2020 року складав 10,2 млрд. грн. Об'єм засобів фізичних осіб, повернутих Ощадбанк на 1 січня 2020 року складав 23 млрд. грн. (найбільший показник серед всіх українських банків), зокрема депозитний портфель фізичних осіб - 17,66 млрд. грн.

Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» є універсальним міжрегіональним банком України, який орієнтований на інтереси клієнтів усіх форм власності та налає повний спектр якісних послуг по

всіх сегментах фінансового ринку.

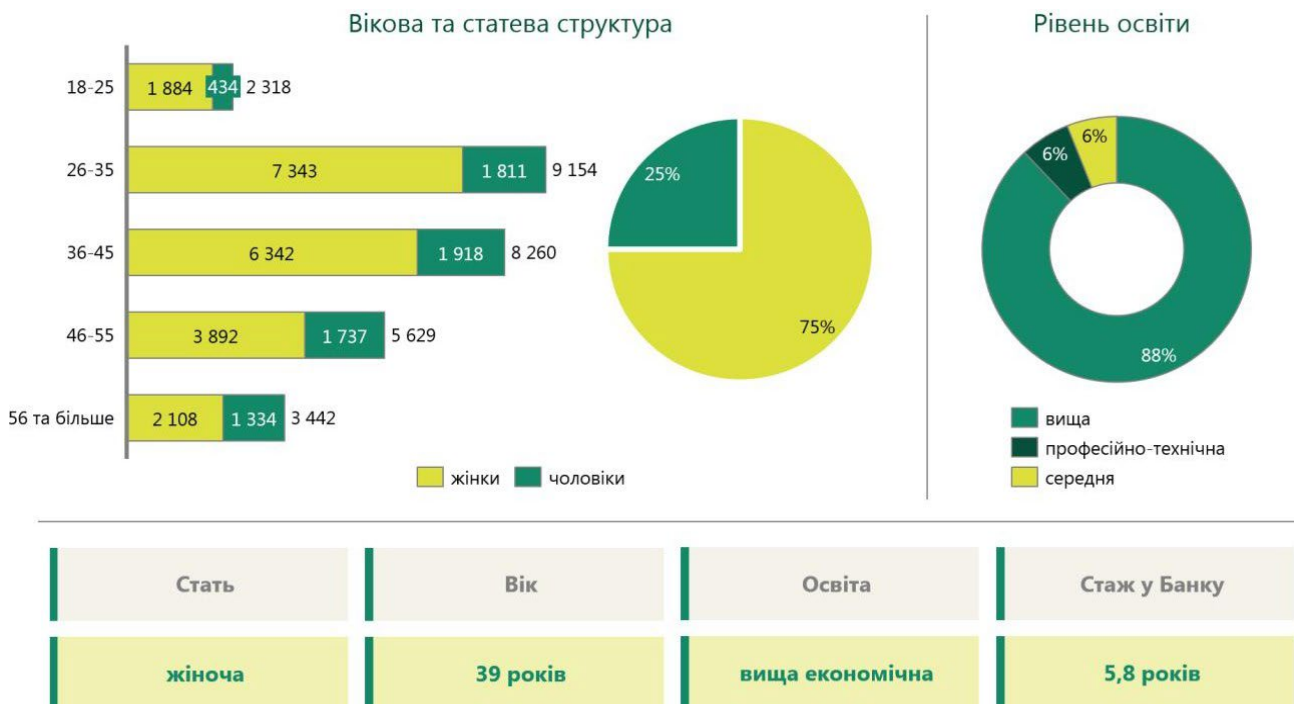


Рис. 2. 4. Характеристика вікового та освітнього рівня працівників публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»*

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності джерело звітність банку

Протягом 2021 рік було проведено: тренінгові навчання – 16 462; очні процедурно-продуктові навчання – 12 309; дистанційні навчання та тестування – 1 021 825.

Збори вирішують стратегічні завдання в діяльності банку: визначення основних напрямів діяльності банку, затвердження планів його діяльності та звітів про їх виконання; обрання та відкликання членів спостережного, виконавчого та контрольного органів банку; затвердження організаційної структури банку, а також внутрішніх положень, що регламентують виконання банківських операцій; внесення змін до статуту банку; затвердження річних результатів діяльності, порядку розподілу прибутку та покриття збитків; прийняття рішення про додатковий випуск акцій (для акціонерного) чи встановлення розміру та порядку внесення учасниками додаткових вкладів для збільшення статутного капіталу пайового банку; створення, реорганізація і ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв та затвердження їхніх

статутів і положень; прийняття рішення про припинення діяльності банку; інші питання, що належать до компетенції загальних зборів акціонерів (учасників) за статутом банку.

Контроль за діяльністю правління (дирекції) банку здійснює ревізійна комісія, склад якої затверджується загальними зборами. Комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності правління як з власної ініціативи, так і за дорученням зборів та на вимогу акціонерів банку. Результати перевірок доводяться до відома вищого управлінського органу банку. Ревізійна комісія також складає висновок по річних звітах та балансах банку, без якого загальні збори не вправі затверджувати баланс. Головне завдання ревізійної комісії – контроль за дотриманням банком законодавчих та нормативних актів, що регулюють банківську діяльність.

Надійність і якість банківських операцій, що проводяться, багато в чому залежать від досвіду і компетентності фахівців банку. Сьогодні персонал Ощадбанк – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші завдання і задовольнити потреби клієнтів, що швидко ростуть, в банківському обслуговуванні. На сьогоднішній день в банці працює понад 31 тисяча співробітників, з них 3 000 - в головному офісі банку. Середній вік співробітників банку складає 34 року. Більшість співробітників Приватбанку (75%) мають вищу освіту, відповідну профілю посади. У банці створені сприятливі умови для здобування вищої і післядипломної освіти, більше 50% співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

Управління кредитних операцій здійснює кредитування юридичних та фізичних осіб. Банк може надавати кредити підприємствам та організаціям різних галузей народного господарства, іншим банкам, своїм філіям, населенню. Відділ загальної організації кредитних операцій визначає загальну політику банку і механізм її реалізації в конкретних економічних умовах; розробляє загальну методику кредитування, оцінки кредитоспроможності потенційного позичальника; вивчає кредитні ризики і визначає способи їх мінімізації.

Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» є визнаним лідером вітчизняного ринку платіжних карт. На сьогоднішній день банком випущено більше 14,7 млн. пластикових карт (39% від загальної кількості карт, емітованих українськими банками). У мережі обслуговування пластикових карт банку працює 4 222 банкомати, пластикові карти банку приймають до оплати понад 38,5 тисяч торгово-сервісних карток по всій Україні. Наявність широкої мережі обслуговування карткових продуктів дозволяє «Ощадбанку» активно упроваджувати послуги з автоматизованої видачі корпоративним клієнтам заробітної плати з використанням пластикових карт.

Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» має найбільшу кількість кореспондентських рахунків серед українських банків як з банками-резидентами так і нерезидентами. Добре розвинута мережа коррахунків забезпечує максимально швидке проведення розрахунків з контрагентами - резидентами та нерезидентами. Кореспондентські рахунки «Ощадбанк» відкриті в 80 банках 24 країн, у т.ч. у 3-х банках США (3 рахунки) і в 12 банках країн-членів Євросоюзу (24 рахунки).

В ході дослідження ринку банківських послуг, проведеного компанією GFK Ukraine, 23,3% опитаних жителів України назвали «Ощадбанк» найпривабливішим для себе українським банком. Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» також є лідером серед українських комерційних банків по кількості клієнтів: його послугами користується понад 23% населення України.

Під час виконання своїх функцій банк керується Конституцією України, Законами України «Про банки і банківську діяльність» від 07 грудня 2000 року № 2121-III (зі змінами та доповненнями), «Про Національний банк України» від 20 травня 1999 року № 679-XIV (зі змінами та доповненнями), «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576-XII (зі змінами та доповненнями), «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23 лютого 2006 року № 3480-IV (зі змінами та доповненнями), Цивільним кодексом України від 16

січня 2003 року № 435-IV (зі змінами та доповненнями), Господарським кодексом України від 16 січня 2003 року № 436-IV, іншими законодавчими та нормативними актами України, в т.ч. нормативними актами Національного банку України, статутом.

2.2 Оцінка ефективності управління організаційно-економічними методами в Публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України»

Проводячи послідовну політику зміцнення стабільності банку і вдосконалення якості обслуговування, публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» вважає одним з пріоритетних напрямів своєї роботи розвиток комплексу сучасних послуг для індивідуального клієнта. На сьогоднішній день банк пропонує громадянам України більше 160 видів найсучасніших послуг, серед яких поточні, вкладні операції, карткові продукти, різноманітні програми споживчого кредитування, здійснювані в партнерстві з ведучими торговими компаніями.

Приватбанк є уповноваженим Урядом України банком по виплаті пенсій і соціальної допомоги громадянам, а також виплаті компенсацій жертвам нацистських переслідувань. Сьогодні свою пенсію і соціальні виплати в публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України» отримують понад 1,6 мільйонів чоловік.

Більше 44% клієнтів банків, що оформляють кредити на покупку споживчих товарів, користуються кредитними програмами Ощадбанк. Також послугами Ощадбанк користуються 28% всіх клієнтів депозитних програм, більше 33% клієнтів, що проводять обмін валюти. Близько 35% клієнтів українських банків вибирають Ощадбанк при відкритті поточного рахунку і понад 28% користуються послугами банку при здійсненні грошових переказів.

Стратегічна мета банку – функціонування надійного, універсального фінансового інституту, що надає повний комплекс сучасних банківських послуг юридичним і фізичним особам незалежно від їх державної належності та форм

власності.

Головним завданням Банку є перерозподіл грошових ресурсів шляхом акумулювання та ефективного використання коштів, майна, ноу-хау, об'єктів інтелектуальної власності, підвищення якості та збільшення обсягів надання банківських послуг, створення сприятливих умов для розвитку економіки України та підтримки вітчизняного товаровиробника.

Основною перспективою розвитку банку на найближчий час є збільшення обсягів надання банківських послуг, реорганізація регіональної мережі пропорційно територіальній присутності банку, створення більш привабливих для клієнтів банківських продуктів, підвищення продуктивності співробітників.

Досягнення цієї мети планується за рахунок як інтенсивного розширення клієнтської бази, так і збільшення залучення існуючих клієнтів до користування банківськими продуктами за рахунок розвитку кросс-продажів, надання існуючим клієнтам більш привабливих умов співпраці. Водночас, здійснюється зменшення витрат на обслуговування клієнта – оптимізується штат та посадові обов'язки співробітників; запроваджується нова, більш ефективна, система мотивації персоналу; скорочується час обслуговування за рахунок підвищення продуктивності праці та автоматизації процесів обслуговування клієнтів.

Згідно з банківською ліцензією та письмовим дозволом Ощадбанк має право на здійснення наступних банківських операцій: приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб; відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них; розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик; надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі; придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, беручи на себе ризик виконання таких вимог та приймання платежів (факторинг); лізинг; послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів; випуск, купівлю,

продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів; випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток; надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій; операції з валютними цінностями; емісія власних цінних паперів; організація купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів; здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андерайтинг); перевезення валютних цінностей та інкасація коштів; операції за дорученням клієнтів або від свого імені; довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами; епозитарна діяльність зберігача цінних паперів.

Середній вік співробітників банку складає 34 роки, більшість працівників (75%) мають вищу освіту, що відповідає профілю займаної посади. У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, більше половини співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

Управління депозитних операцій виконує операції з мобілізації грошових коштів від юридичних, фізичних осіб та комерційних банків на депозитні рахунки: укладає договори, веде облік та аналіз депозитних операцій, надає необхідну інформацію для планування ресурсів банку.

Надійність та якість проведених банківських операцій багато в чому залежать від досвіду та компетентності фахівців банку. Сьогодні персонал банку – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші задачі та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні.

Казначейство банку здійснює управління грошовими потоками, проводячи міжбанківські операції та розрахунки на внутрішніх і зовнішніх ринках грошей і капіталу.

При проведенні казначейських операцій банк керується наступними принципами: забезпечення виконання економічних нормативів регулювання банківської діяльності, встановлених НБУ, у тому числі резервних вимог; забезпечення платіжної дисципліни; підтримки позитивного іміджу банку на

відкритих грошових ринках; забезпечення оптимального балансу між ризиком, прибутком та ліквідністю; планування та прогнозування грошових потоків і фінансових результатів; постійного розвитку та вдосконалення процедур, підвищення кваліфікації кадрів; максимального поєднання інтересів банку, його акціонерів та клієнтів.

Банк надає кредити резидентам України – організаціям, фірмам, підприємствам різних форм власності, фізичним особам суб'єктам підприємницької діяльності та нерезидентам.

Фінансовий стан позичальника, його спроможність своєчасно повернути борг та відсотки за користування позикою, наявність забезпечення є основними критеріями для розгляду заяви на кредит. При наданні кредитів керується чинним законодавством та нормативним и актами НБУ. Відсоткова ставка визначається на основі ринкової, з урахуванням ступінню ризику кредитування конкретного клієнта.

Протягом 2021 року банк збільшив обсяги кредитних вкладень з 16095857 тис. грн. у 2020 році до 28767500 тис. грн. у 2021 році, тобто на 12671643 тис. грн. або на 78,7%, що спричинило зростання загальних активів з 22055584 тис. грн. у 2020 році до 33777212 тис. грн. у 2021 році, тобто на 11721628 тис. грн. або на 53,1%.

Обсяги кредитних вкладень у 2021 році зросли з 16095857 тис. грн. до 28767500 тис. грн. або на 12671643 тис. грн., обсяги прострочених кредитів зменшилися з 393991 тис. грн. до 174114 тис. грн., або на 1,84% у структурі кредитного портфеля. Аналіз структури проблемних кредитів свідчить, що серед кредитних вкладень споживчі кредити протягом 2019-2021 років склали 31,6%, 39,5% і 40,2% відповідно, тобто зросли станом на 01.01.2021 року в 1,27 рази.

Питома вага проблемних споживчих кредитів протягом 2019-2021 року знизилась з 40,5% у 2019 році до 7,5% у 2020 році, це відбулося за рахунок збільшення обсягу кредитних вкладень та зменшення обсягу проблемних споживчих кредитів.

**Аналіз структури проблемних кредитів головного відділення
за 2019-2021 рр.***

Показник	Роки, тис.грн.			Індекси зростання		
	2019	2020	2021	2020	2021	Загальний
Кредитні вкладення, всього, тис. грн.	9819	16095	28767	1,6	1,8	2,9
в т.ч. споживчі кредити, тис. грн.	3103	6356	11564	2,1	1,8	3,7
питома вага споживчих кредитів у кредитних вкладеннях, %	31,6	39,5	40,2	1,3	1,0	1,3
Проблемні кредити всього, тис. грн.	31,6	393	502	0,8	1,3	1,0
в т.ч. проблемні споживчі кредити, тис. грн.	197	63	37	0,3	0,6	0,2
питома вага споживчих кредитів у проблемних кредитах, %	40,5	16,2	7,5	0,4	0,5	0,2

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Програма споживчого кредитування „Товар - розстрочка”. Вона надається для придбання послуг і товарів широкого вжитку строком на 6, 12, 18, 24 місяців. Відсоткова ставка: мінімальна ставка 27% річних (без комісійних), 15% при умові сплати позичальником комісійних у гривнях.

Страховання: страхуванню підлягає заставне майно, фінансові ризики неповернення кредиту. Максимальний розмір кредиту: 50000 грн., при умові сплати позичальником 10% від вартості товару чи послуги, банк виплачує 90% вартості.

Забезпечення кредиту: страхування фінансового ризику неповернення платежу. Погашення кредиту: щомісячне виплата частини тіла кредиту та відсотків.

Кредит під заставу для споживчих потреб на строк: до 3-х років. Відсоткова ставка: 13% річних в іноземній валюті і 21% річних в національній валюті. Валюта: гривня, євро, долар США. Максимальний розмір кредиту: не більше 70% від вартості забезпечення згідно з експертною оцінкою. Забезпечення кредиту: застава майна (майнових прав), фінансова порука юридичних та фізичних осіб, страхування фінансового (комерційного) ризику. Страховання: страхуванню підлягає майно, що передається в заставу. Страховання здійснюється щорічно протягом строку дії кредитного договору.

Кредитні кошти можуть надаватися: з позичкового рахунку позичальника одноразово, або шляхом відкритої кредитної лінії; в національній валюті: готівкою через касу або безготівковим платежем; в іноземній валюті: готівкою через касу; шляхом встановлення кредитної лінії карткового рахунку позичальника (для подальших розрахунків за допомогою банківської платіжної картки). Погашення кредиту: щомісячна виплата рівними частинами тіла кредиту згідно окремого графіку та відсотків за користування кредитом.

Програма «Авто в кредит» на строк кредитування: до 5 років. Для авто українського виробництва - до 3 років, для авто іноземного виробництва - до 5 років. Відсоткова ставка: на строк до 3 років - 13% в іноземній валюті, 21 % річних в національній валюті; на строк до 5 років - 14% і 22% відповідно. Погашення кредиту: щомісячна виплата рівними частинами тіла кредиту згідно окремого графіку та відсотків за користування кредитом. Забезпечення кредиту: застава придбаного авто.

Страховання: обов'язкове на строк дії кредитного договору (Власний внесок покупця: 20-15%).

Програма «Житло в кредит» на строк кредитування: 5-7 років, відсоткова ставка: 13-14% в іноземній валюті, 21-22% річних в національній валюті. Програма передбачає кредитування в розмірі не більше 70% вартості квартири, сама квартира розглядається як об'єкт застави.

З огляду на те, що споживчі кредити у загальному обсязі кредитних вкладень займають значне місце, зробимо аналіз цих кредитів за строками надання.

Аналіз структури споживчого кредитування свідчить, що основну частку споживчих кредитів складають короткострокові кредити. Але об'єм довгострокових кредитів протягом досліджуваного періоду зростав досить високими темпами.

У 2019 році частка довгострокових кредитів складала 1% від загальних споживчих кредитів, у 2020 році вона зросла до 20,0%, а у 2021 році становила 17,9%.

**Характеристика споживчих кредитів за строками кредитування
за 2019-2021 рр.***

Період	Усього кредитів, тис. грн.	Усього споживчих кредитів, тис. грн.	За строками споживчі кредити			
			коротко-строкові, тис. грн.	%	довго-строкові, тис. грн.	%
2019р.	9819300	3103118	3071275	99	31843	1
2020р.	16095857	6356621	5086032	80	1270589	20
2021р.	28767500	11564165	9495643	82	2068522	18

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Перелік напрямків цільового використання споживчих кредитів визначається сутністю операції, тобто задоволення потреб населення, наприклад: придбання товарів тривалого користування (меблі, побутова техніка); придбання транспортних засобів; придбання товарів народного споживання; цільові потреби (лікування, навчання, народження дітей, відпочинок, і т.д.); будівництво: індивідуальних житлових будинків з надвірними будівлями; будинків у сільській місцевості, які не є основним місцем проживання; будинків дачного типу; надвірних будівель для втримування худоби, збереження продуктів, літніх кухонь, теплиць, майстерень і т.д.; гаражів. Благоустрій дачних ділянок, житлових будинків, квартир.

Покупка: індивідуальних житлових будинків з надвірними будівлями, квартир; будов дачного типу; будов у сільській місцевості, що не є основним місцем проживання; гаражів; квартир. Реконструкція й капітальний ремонт: індивідуальних житлових будов; квартир; гаражів; будівель дачного типу й будов у сільській місцевості. Придбання встаткування для інженерного устрій будинку, квартири. На освоєння землі. Узгодження кредитів у розрізі технологій кредитування провадиться зі спеціальними службами й візується в протоколі узгодження на надання кредиту.

При кредитуванні під забезпечення коштів, розміщених на депозитному рахунку, кредитний підрозділ взаємодіє з відділом депозитних операцій при видачі, моніторингу й погашенні кредиту. При видачі кредиту підрозділ, що

кредитує, направляє письмове повідомлення на керівника депозитного відділу. При погашенні кредиту кредитний підрозділ письмово повідомляє керівника депозитного відділу про зняття блокування. Відповідальність за схоронність предмета застави (допуску й виконання операцій по депозиті) до моменту надання повідомлення про зняття блокування несе керівник депозитного підрозділу.

При оформленні кредитів по загально банківських програмах, сума яких перевищує ліміт повноважень керівника підрозділу, що кредитує, узгодження проводиться додатково з керівником РП, що має необхідний ліміт повноважень, без розгляду питання на Кредитному Комітеті. Обов'язковими умовами надання кредиту є щомісячне погашення відсотків і кредиту рівними платежами, кредиту рівними частинами (із щомісячною сплатою відсотків).

Кредит може бути наданий, як шляхом видачі готівкою, так і по перерахуванню на рахунок, зазначений Позичальником, у т.ч. на його поточний рахунок, якщо це не суперечить чинному законодавству України. Кредит може бути наданий разовим платежем або у вигляді кредитної лінії, поновлюваної кредитної лінії.

Поновлювана кредитна лінія є привілейованим видом кредиту й надається тільки Клієнтам, які мають гарну кредитну історію й стійке фінансове становище, а також забезпеченої ліквідною заставою.

Технології споживчого кредитування:

- надання кредитів фізичним особам на покупку нерухомості на вторинному ринку;
- надання кредитів фізичним особам на покупку нових автомобілів;
- надання кредитів фізичним особам на покупку б/у автомобілів;
- надання кредитів фізичним особам на придбання товарів тривалого користування й побутової техніки;
- надання кредитів фізичним особам на придбання стаціонарно встановлюваних товарів тривалого користування;
- кредитування громадян, що виїжджають за рубіж на заробітки;

- кредитування фізичних осіб під забезпечення коштів на депозитному рахунку (депозитному сертифікаті); кредитування під поручництво фізичних осіб;
- кредитування під поручництво юридичних осіб.

Банк співпрацює з такими великими торгівельними комплексами та магазинами як «Олімпія», «Пінфок», «Мобільний світ». У банку найнижчі відсоткові ставки, розвинута еквайрінгова мережа.

Є такий унікальний продукт, як кредитні картки на купівлю товару у розстрочку. Кількість випущених кредитних карток у 2021 році становила 50 000 карток.

2.3 Дослідження фінансового стану Публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»

Протягом 2021 року Ощадбанк постійно підтримував достатній запас первинної (каса, коррахунок в НБУ та коррахунки в інших банках) та вторинної (портфель ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) ліквідності. Станом на 31 грудня 2021 року обсяги первинної та вторинної ліквідності становили відповідно 54,9 млрд грн (23,9% покриття зобов'язань запасом ліквідності) та 72,6 млрд грн (31,6% покриття зобов'язань запасом ліквідності).

Значний обсяг ліквідних активів у портфелі Ощадбанку дає можливість покрити відтоки коштів клієнтів навіть за умови реалізації стрес-сценарію, без загрози для безперервності бізнесу.

У 2021 році основним джерелом ресурсної бази Ощадбанку були кошти клієнтів (як фізичних, так і юридичних осіб), частка яких у зобов'язаннях банку становить 88%. При цьому джерелом 53% клієнтських коштів є фізичні особи. Усі вклади фізичних осіб в Ощадбанку гарантовано державою.

В умовах ринкової економіки основу економічного розвитку підприємства становить прибуток. Показник прибутку став важливим для оцінки виробничої і фінансової діяльності підприємства як самостійного товаровиробника.

Прибуток є основним показником ефективності роботи підприємства, джерелом його діяльності. Зростання прибутку створює фінансову основу для самофінансування діяльності підприємства, здійснення розширеного відтворення і задоволення соціальних і матеріальних потреб трудових колективів. За рахунок прибутку виконуються також зобов'язання підприємства перед бюджетом, банками та іншими контрагентами. Тому при аудиті прибутку вивчаються як фактори формування, так розподілу прибутку.

Сучасний банк – це автономне, економічно самостійне, незалежне підприємство, яке функціонує за умови повної економічної самостійності, партнерських взаємовідносин з клієнтами в межах державного контролю за його діяльністю з боку органів банківського нагляду.

Платоспроможність – це одна з характеристик фінансової стійкості підприємства, яка показує наявність у нього коштів, достатніх для погашення боргів за всіма короткостроковими зобов'язаннями та одночасного здійснення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції.

Методи оцінки платоспроможності підприємства базуються на схемі показників. В загальному, оцінювання платоспроможності проводиться за даними балансу на підставі характеристики ліквідності оборотних активів, тобто часу, необхідного для переведення їх у грошову масу.

Є три рівня ліквідності. За ступенем фінансової стійкості можливі чотири типи ситуацій: Абсолютна стійкість можлива тільки за такої умови:

$$З < В_з + П_к. \quad (2.1)$$

Нормальна стійкість, яка гарантує платоспроможність підприємства, можлива за умови:

$$З = В_з + П_к. \quad (2.2)$$

Нестійкий фінансовий стан пов'язаний із порушенням платоспроможності й виникає за умови:

$$З = В_з + П_к + Д^n, \quad (2.3)$$

де $Д^n$ – джерела, які послаблюють фінансове напруження (тимчасово вільні власні кошти, залучені засоби, кредити банку на тимчасове поповнення

оборотних засобів та інші позикові засоби).

Таблиця 2.3

**Розрахунок фінансових результатів діяльності
публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»
за останні роки (тис.грн.)***

Рядок	Найменування статті	2020 рік	2021 рік	2021 рік в % до 2020р.
1	Чистий процентний дохід	916 455	1 877 265	204
1.1	Процентний дохід	2 470 751	3 734 132	151
1.2	Процентні витрати	(1554 296)	(1 856 867)	
2	Чистий комісійний дохід	815 902	1 349 905	165
2.1	Комісійний дохід	870 962	1 451 213	166
2.2	Комісійні витрати	(55 060)	(101 308)	183
3	Торговельний дохід	296 212	346 469	116
4	Дохід у вигляді дивідендів	18 771	9 172	50
5	Дохід від участі в капіталі	617	367	59
6	Інший дохід	501 119	119 007	23
7	Усього доходів	2 549 076	3 702 185	145
8	Загальні адміністративні витрати	(528 926)	(705 730)	133
9	Витрати на персонал	(558 257)	(828 227)	148
10	Втрати від участі в капіталі	-	(53)	
11	Інші витрати	(253 613)	(240 002)	94
12	Прибуток від операцій	1 208 280	1 928 173	159
13	Чисті витрати на формування резервів	(647 462)	(1 398 954)	216
15	Прибуток до оподаткування	560 818	529 219	94
16	Витрати на податок на прибуток	(75 460)	(23 011)	30
17	Прибуток після оподаткування	485 358	506 208	104
19	Чистий прибуток/збиток банку	485 358	506 208	104

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Кризовий фінансовий стан:

$$З > В_з + П_к. \quad (2.4)$$

Розрахунок наведених вище показників і визначення на їх основі конкретних даних дає змогу виявити стан, у якому знаходиться підприємство, і розробити заходи щодо покращення його фінансового стану.

Аналізуючи баланс, треба враховувати такі обставини: інформація в балансі відображається на початок кінцею звітного періоду, тому не можливо оцінити зміни, що відбуваються за цей період; статті активу і пасиву постійно

змінюються під впливом господарських операцій. Кожна група пасивів функціонально пов'язана з відповідною частиною активів балансу.

Чистий відсотковий дохід у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зріс у два рази, в той час як чистий комісійний дохід зріс на 66% (580251). Дохід у вигляді дивідендів зменшився у два рази, а прибуток зріс на 4% (20850 грн.) (див.рис.2.5).

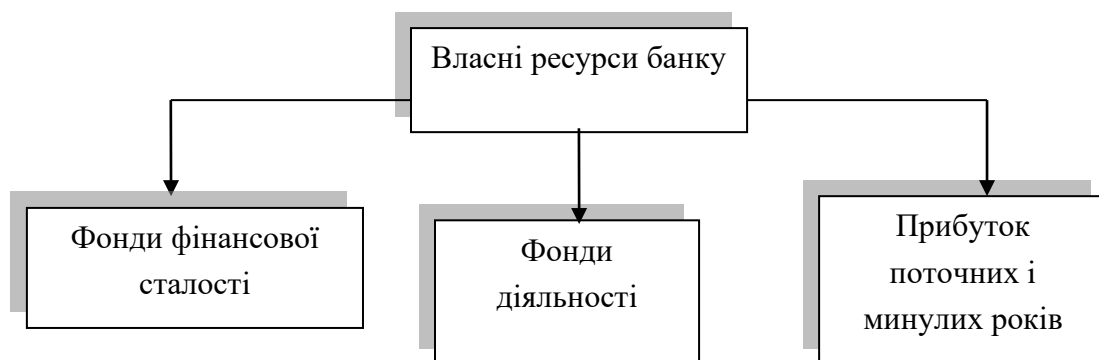


Рис. 2.5. Схематична структура власних ресурсів банку*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених

За досліджуваний період суттєво покращились показники ділової активності досліджуваного господарства. Зокрема, зросло загальне обертання капіталу, обертання мобільних коштів, готової продукції, власного капіталу, підвищилась фондовіддача основних засобів та інших позаоборотних активів, скоротились терміни обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей.

За досліджуваний період суттєво покращились показники ділової активності досліджуваного господарства. Зокрема, зросло загальне обертання капіталу, обертання мобільних коштів, готової продукції, власного капіталу, підвищилась фондовіддача основних засобів та інших позаоборотних активів, скоротились терміни обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Капітал банку вважається достатнім, а банк платоспроможним, якщо він покриває не менше 8% ймовірних збитків по активах, що зважені на величину кредитного ризику. Обсяг відрахувань збільшився на 90 804 тис. грн. за рахунок зростання інвестицій у дочірні банки.

Динаміка показників ділової активності (на кінець року)

Показники	2019р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, ±
Загальне обертання капіталу	0,30	0,33	0,36	+0,06
Обертання мобільних коштів	0,75	0,79	0,86	+0,11
Обертання матеріальних оборотних коштів	1,01	1,11	1,03	+0,02
Обертання готової продукції	10,5	8,2	11,8	+1,3
Обертання дебіторської заборгованості	3,65	8,78	3,78	+0,13
Середній строк обороту дебіторської заборгованості, днів	99,15	82,19	95,17	-3,98
Обертання кредиторської заборгованості	3,35	5,42	4,92	-1,57
Середній строк обороту кредиторської заборгованості, днів	79,12	66,36	73,22	-5,9
Фондовіддача основних засобів та інших позаоборотних активів	0,58	0,57	0,63	+0,05
Обертання власного капіталу	0,28	0,35	0,39	+0,11

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності

З проведених розрахунків (табл.2.4) ми бачимо, що активи у 2020 році в порівнянні з 2021 роком зросли на 53% (11719117тис.грн.). Збільшення відбулось за рахунок таких статей:

- заборгованості клієнтів на 80%;
- збільшення основних засобів і нематеріальних активів на 21%;
- нарахованих доходів до отримання 84%;
- відстрочених податкових активів на 53% в порівнянні з 2020 роком.

Для зручності проведення аналізу можна побудувати таблицю, до якої вносяться величини коефіцієнтів, розраховані за фінансовими показниками підприємства.

При недостатності капіталу його нарощення може йти:

- шляхом нарощення власного капіталу;
- шляхом диверсифікації (переструктурування) активів;
- продажу активів і скорочення бази порівняння;
- нормативи платоспроможності і достатності.

До залучених коштів відносяться:

- кошти на поточних рахунках суб'єктів господарювання;

- внески і депозити суб'єктів господарювання; кошти на рахунках банків-кореспондентів;
- внески і депозити населення;
- кредити, що отримані від інших банків; кошти, отримані від інших кредиторів.

Таблиця 2. 5

Активи публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» за останні роки*

Рядок	Найменування статті	2021 рік	2020 рік	2021 рік в % до 2020 року
1	Кошти в НБУ та готівкові кошти банку	2 520 691	2 885 676	87
2	Казначейські та інші цінні папери, що рефінансуються НБУ, і цінні папери, емітовані НБУ	21 361	50 672	42
3	Коштів інших банках	2 252 690	2 103 430	107
4	Цінні папери в торговому портфелі банку	1 027 950	-	
5	Цінні папери в портфелі банку на продажів	133 822	1 016 578	13
6	Кредити та заборгованість клієнтів	25 708 027	14 281 242	180
8	Інвестиції в асоційовані й дочірні компанії	119 061	116 998	102
9	Основні засоби та нематеріальні активи	1 310 541	1 082 886	121
10	Нараховані доходи до отримання	416 652	225 310	184
11	Відстрочений податковий актив	60 279	39 357	153
12	Інші активи	206 138	255 946	80
14	Усього активів	33 777 212	22 058 095	153

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

За прийнятою термінологією західних банкірів адекватність капіталу характеризує міру покриття власним капіталом ризику по активах і служить оцінкою здатності банку захистити інтереси кредиторів та інвесторів.

Співвідношення між власними і залученими коштами визначає межу залучення ресурсів на одиницю власних коштів.

Результати розрахунку фінансових коефіцієнтів*

Коефіцієнт	Формули для визначення	Нормальне обмеження	На початок періоду	На кінець періоду	Зміни за звітний період
1. Автономії	$\hat{E}_a = \frac{\hat{E}}{\hat{A}}$	$\geq 0,5$	-0,03	-0,18	-0,15
2. Співвідношення позикових і власних засобів	$\hat{E}_{ia} = \frac{\ddot{I}_a + \ddot{I}_e}{\hat{E}}$	≤ 1	-8,09	0,2	7,89
3. Забезпеченості власними засобами	$\hat{E}_c = \frac{\hat{A}_c}{\hat{C}}$	$\geq 0,1$	-1,64	-2,24	-0,6
4. Маневреності	$\hat{E}_i = \frac{\hat{A}_c}{\hat{E}}$	$\geq 0,5$	7,34	2,6	-4,74
5. Фінансування	$\hat{E}_o = \frac{\hat{E}}{\ddot{I}_a + \ddot{I}_e}$	≥ 1	-0,12	-4,03	-3,91

* Джерело: озраховано на основі статистичної звітності підприємства

Можна виділити кілька основних напрямів аналітичної роботи, від якої залежить ефективне управління ліквідністю комерційного банку:

- оцінка ризиковості окремих активів банку, їх доходності та можливості перетворення на засоби платежу;
- аналіз впливу на стан ліквідності окремих банківських операцій, здійснення яких супроводжується зміною структури активів і пасивів банку, а отже, і зміною стану його ліквідності;
- прогнозування зміни співвідношення обсягу залучених вкладів і виданих кредитів з урахуванням макро- та мікроекономічних факторів;
- оцінка можливостей використання зовнішніх джерел поповнення ліквідних коштів.

З проведених розрахунків ми бачимо, що чистий приплив грошових коштів зріс на 180%, в тому числі за рахунок: збільшення оплаченого акціонерного капіталу, збільшення заборгованості, збільшення цінних паперів власного боргу.

Проаналізуємо показники поточної і перспективної ліквідності в динаміці.

**Динаміка фінансової діяльності публічного акціонерного товариства
«Державний ощадний банк України» за останні роки***

№	Показники	2021	2020	2021 рік в % до 2020 року
1	Збільшення (зменшення) цінних паперів власного боргу	576 889	342 501	168
2	Збільшення (зменшення) зсубординованих зобов'язань	704 858	84 080	в 9 раз
3	Збільшення (зменшення) сплаченого акціонерного капіталу	500 000	208 685	240
4	Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів	222 590	1 252 295	17
5	Грошові кошти та їх еквіваленти на початок	3 488 638	2 236 343	155
6	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець	3 711 228	3 488 638	106

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

У найближчих планах публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» – зміцнювати свої лідерські позиції на ринку, продовжити модернізацію мережі установ й довести кількість відділень нового формату до 600 на кінець 2020 – початок 2021 року. Запровадити масштабну просвітницьку програму з переходу клієнтів в online-канали обслуговування. Збільшити кількість банкоматів та терміналів самообслуговування, наростити кредитування фізичних осіб, мікро-, малого й середнього бізнесу, поступово зменшуючи частку великих компаній у своєму кредитному портфелі.

Висновки до II розділу

Заснований в 1991 році, «Державний ощадний банк України» є лідером банківського ринку країни і найбільшим банком з вітчизняним капіталом. На сьогоднішній день банк обслуговує 334 тисяч корпоративних клієнтів, приватних підприємців - 314 тисяч і понад 12,5 мільйонів рахунків фізичних осіб. Обсяг залучених банком коштів юридичних осіб на 1 січня 2021 року становить 18,7 млрд. грн., у тому числі депозитний портфель юридичних осіб - 12430 млрд. грн.

Обсяг коштів фізичних осіб, залучених на 1 січня 2019 року, становить 42754 млрд. грн., у тому числі депозитний портфель фізичних осіб - 27,1 млрд. грн. Банківська мережа складає близько 4 тисяч відділень, колектив – 35 тисяч працівників, 95% активів «Ощадбанку» складають кредити великого корпоративного бізнесу.

На сьогоднішній день банк пропонує громадянам України понад 152 види найсучасніших послуг, серед яких поточні, вкладні операції, карткові продукти, різноманітні програми споживчого кредитування, які здійснюються у партнерстві з провідними вітчизняними торговельними, ріелтерськими компаніями і автовиробниками. «Ощадбанк» є уповноваженим Урядом України банком з виплати пенсій і соціальної допомоги громадянам, а також виплати компенсацій жертвам нацистських переслідувань.

У своїй діяльності публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» керується наступними стратегічними напрямками:

- активне освоєння "низу піраміди" клієнтів шляхом випереджального розвитку бізнесу обслуговування індивідуальних клієнтів і росту частки клієнтів малого бізнесу і приватних підприємців у структурі корпоративних клієнтів;
- підвищення продуктивності праці за рахунок оптимізації чисельності персоналу, росту його професійного рівня н удосконалювання системи мотивації праці;
- нарощування капіталу банку шляхом залучення субординованого боргу і капіталізації прибутку;
- розвиток мережі регіональних підрозділів переважно шляхом розширення переліку послуг, що надаються, та підвищення статусу діючих відділень.

Кореспондентські рахунки публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» відкриті в 80 банках 24 країн, у т.ч. у 3-х банках США (3 рахунки) і в 12 банках країн-членів Євросоюзу (24 рахунки).

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ПАТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

3.1 Основні напрямки вдосконалення економічних методів управління

На практиці і в цілому по в підприємствах матеріальні інтереси участі працівника у виробничих процесах слід реалізовувати через вдосконалення економічних методів управління. Тобто керівнику підприємства і менеджерам необхідно переглядати і вдосконалювати економічні методи управління як систему економічних важелів і заходів, за допомогою яких вони можуть здійснювати вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства, окремих підрозділів та окремих працівників [15].

Вдосконалення економічних методів управління на підприємстві дає змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях - від особи до держави.

Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників і пов'язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці, преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень тощо.

Економічні методи управління використовуваних у підприємстві – це повинна бути система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).

В основі цих методів повинні перебувати об'єктивні економічні закони, специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за працю, що мають певні особливості в кожному підприємстві.

Суть економічних методів у досліджуваному підприємстві полягає в

тому, щоб, використовуючи економічні стимули, активізувати діяльність кожного працівника в потрібному напрямку і в той же час сприяти нарощуванню економічного потенціалу підприємства в цілому. Використання економічних методів спонукає більш ефективно проявляти зворотні зв'язки, що позитивним чином позначається на функції контролю.

Застосування економічних методів управління дає можливість активізувати персонал в реалізації поставлених завдань, дозволяє зробити процес управління більш адаптивним і гнучким по відношенню до конкретного виробничого колективу. Економічні методи управління відображають соціально-економічну природу підприємства і сприяють її розвитку в сучасних ринкових умовах виробництва [7].

Функціональна система включає підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Цільова система містить у собі цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Загалом формування організаційно-економічного управління підприємством відбувається згідно із загальними принципами управління: врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства; врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління; дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; орієнтація на певні ринки та потреби; застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління; застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації; орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління підприємством; застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання [7].

Основні чинники впливу на організаційно-економічні методи впливу в ПАТ «Державний ощадний банк України» зображено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Система чинників впливу на організаційно-економічні методи управління в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених та власні дослідження [22].

На загальнодержавному рівні управління економічною системою здійснюється на базі розроблених показників міжгалузевого балансу, в цьому випадку важелі економічного управління визначаються на підставі укрупнених показників.

На рівні об'єднання підприємств характер дії важелів управління економічною системою здійснюється через виробничі ресурси і результати

виробничої діяльності підприємства. Використанням економічних методів: стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.

До недоліків слід віднести незадоволення потребами, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що в свою чергу знижує мотивацію (див. рис. 3.2).

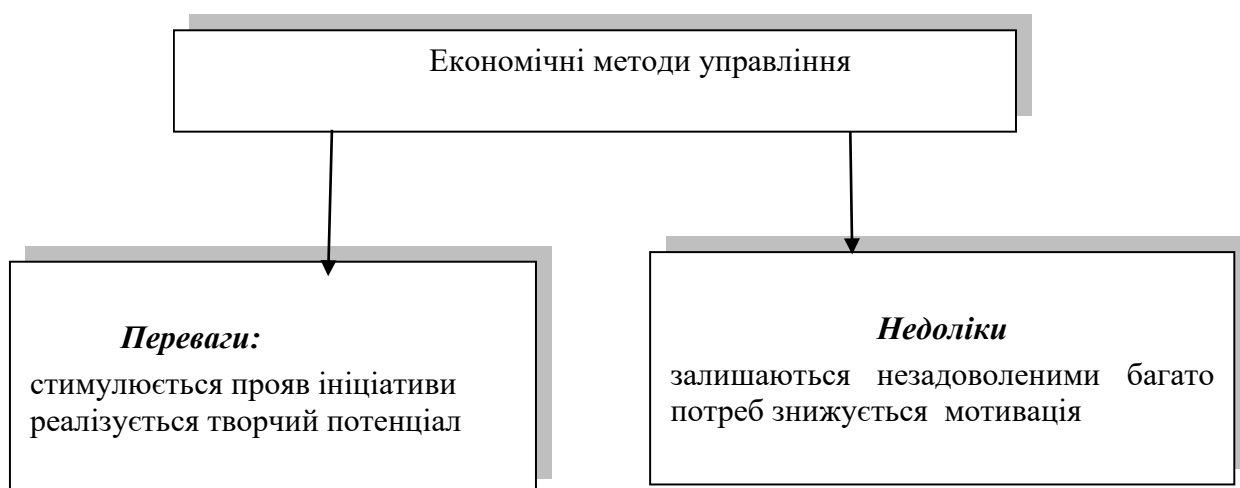


Рис. 3.2. Переваги і недоліки економічних методів управління*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [17].

Таким чином, економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, і кожен конкретний економічний метод включає як окремі прийоми впливу, так і їх сукупності.

За способами впливу економічні методи відомі як «методи пряника».

Ефективність впровадження економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, а й від контролюючих зусиль суб'єкта управління. Застосування економічних методів можливе тільки за умов дотримання вимог зображених на рисунку 3.3.

Вдосконалення основних напрямків економічних методів полягає в побудові економічного механізму підприємства пов'язаного з реалізацією системи заходів, спрямованих на підвищення самостійності і відповідальності підприємств за кінцеві результати діяльності.

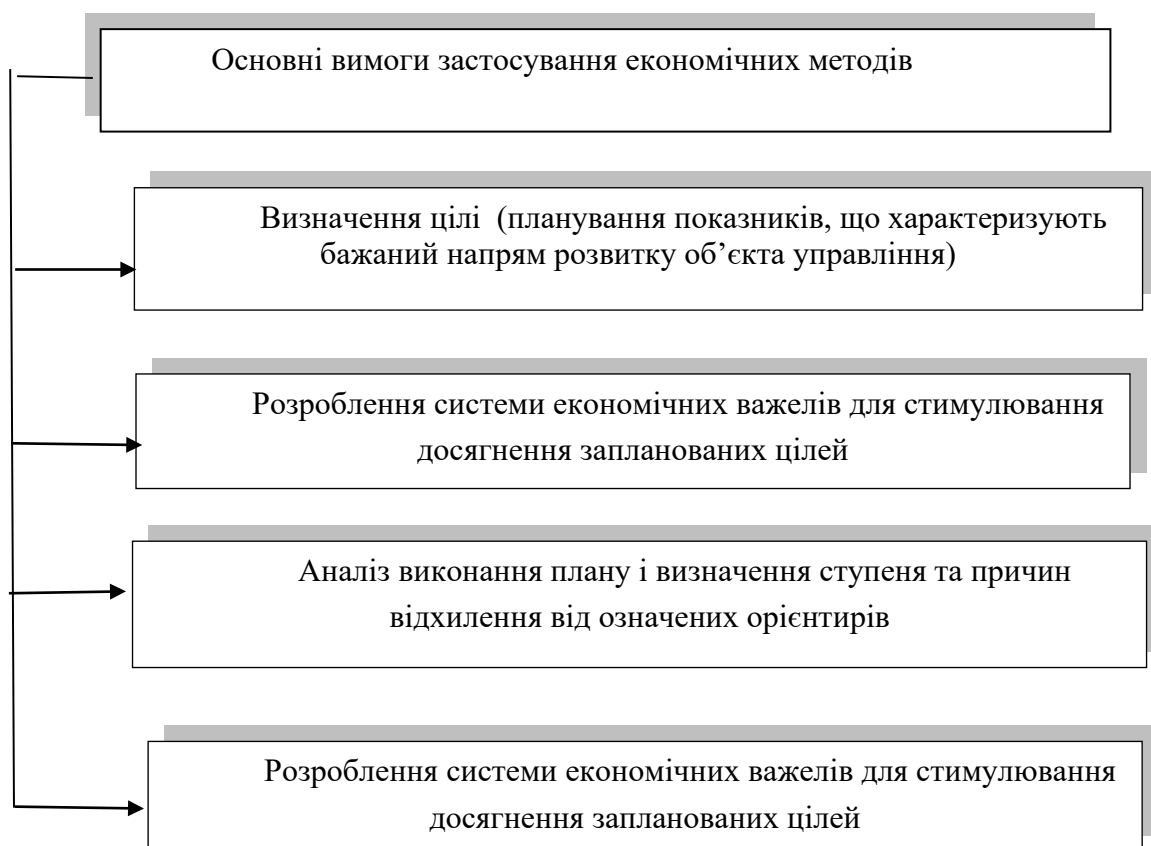


Рис. 3.3. Основні вимоги застосування та рекомендований порядок застосування економічних методів управління в публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [54].

Рациональне використання в підприємстві економічних методів управління вимагає активного використання товарно-грошових відносин, зокрема: посилення впливу на економіку фінансово-кредитних важелів, удосконалення системи ціноутворення, поступового переходу до збалансування попиту і пропозиції на ринку товарів та послуг для населення. Методи, функції, принципи, що впливають на реалізацію економічних методів впливу (див. рис. 3.4).

Використання економічних методів управління – це вплив на працівників з метою досягнення цілей, які стоять перед підприємством і його працівниками. Воно базується, з одного боку, на багатьох областях знань, а з іншого боку – на безпосередньому узагальненні досвіду управління різними підприємствами, організаціями в ході тривалої історії розвитку людської діяльності.

Але та обставина, що управління виробничо-господарськими процесами зводиться до управління людьми, передбачає свідому регуляцію діяльності колективу - форм його організації, мотивації дій і характеру взаємовідносин між його членами.

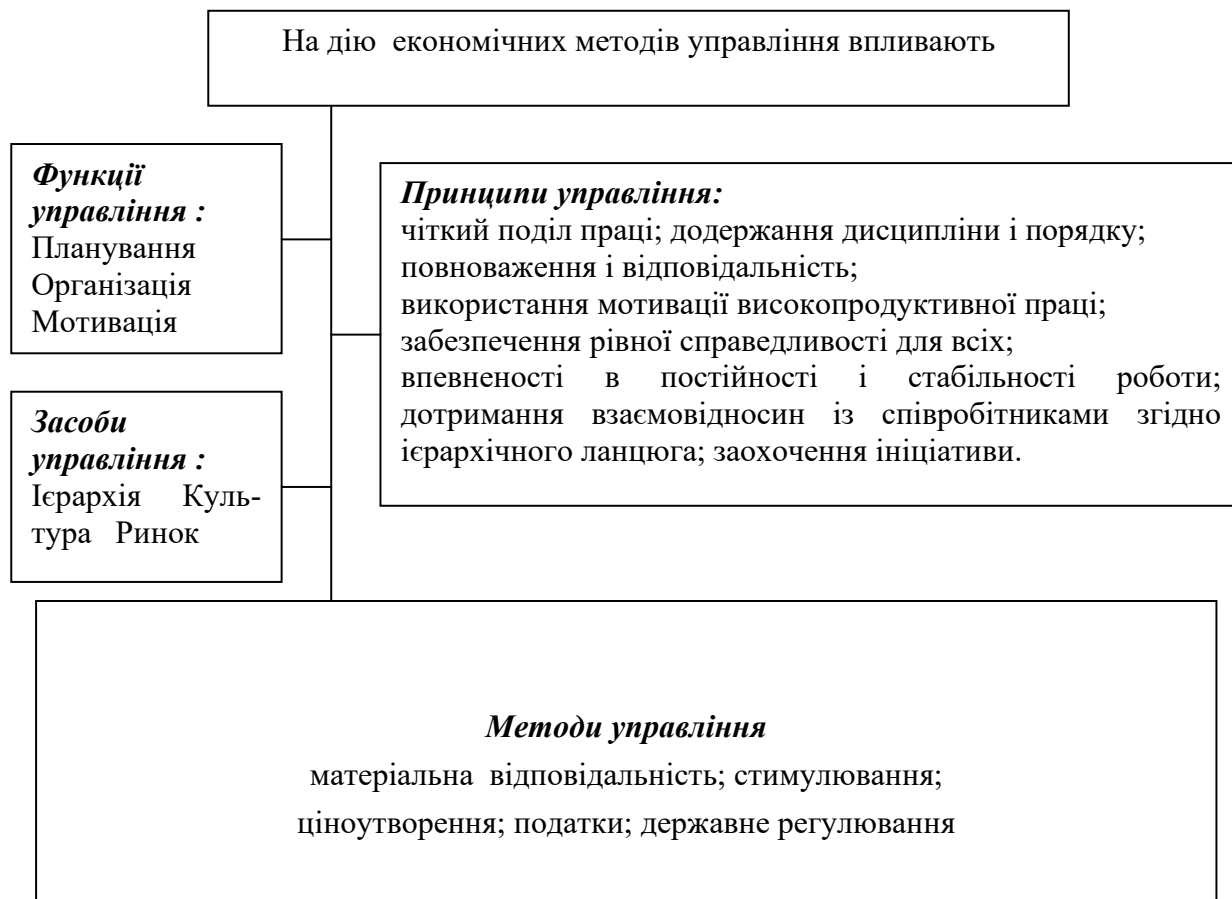


Рис. 3.4. Класифікація чинників, що впливають на управління в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [33].

У зв'язку з цим і виникає потреба виявлення механізму міжособистісних відносин і вивчення закономірностей формування у працівників ціннісних орієнтацій.

Однак колектив не тільки об'єкт, а одночасно і суб'єкт управління, оскільки працівники повинні брати активну участь у здійсненні управлінської діяльності. Тому важливо правильно розуміти процес формування управлінських впливів і способи взаємодії людей в цьому процесі.

Ефективність використання економічних методів управління підприємства залежить від багатьох параметрів: ступеня розвиненості виробництва, розподілу

і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але в першу чергу – від ступеня інтегрування зазначених чинників під час їх використання.

Тому на сьогодні значним завданням є розробка рекомендацій щодо сучасної методології внутрішньовиробничого планування виробничої діяльності підприємства, яка б ґрунтувалась на принципах з врахуванням напрямків вдосконалення економічних методів, а саме пропонуємо:

- підприємству слід орієнтуватись на досягнення кінцевих результатів, щодо підвищення ефективності виробничих процесів;
- досягнення суспільних цілей виробництва на основі поєднання індивідуальних та групових інтересів учасників;
- безпосередність планування, яка повинна виявлятися у наступності перспективних і поточних, річних і оперативно-календарних планів;
- наукова обґрунтованість показників, пропорційність і збалансованість їх;
- висока конкурентноздатність послуг їх відповідність потребам внутрішнього і зовнішнього ринків;
- застосування в процесі планування виробничих процесів підприємства економіко-математичних методів, електронно-обчислювальної техніки, які б передбачали багато варіативну розробку плану підприємства і його послідовну оптимізацію. При реалізації економічних методів в підприємстві на нього діють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища (див. рис. 3.5).

На сучасному етапі при плануванні виробництва та вдосконаленні економічних методів управління слід враховувати потреби споживача, підприємств на конкретну продукцію чи послуги відповідної кількості і якості.

Економічні методи управління повинні використовуватись та вдосконалюватись за напрямками в підприємстві не ізольовано, а в поєднанні один з одним. Тому управлінська діяльність постає як результуюча різноспрямованих методів і засобів їх реалізації.

Водночас кожна група методів має специфічні особливості, власні форми вияву і межі застосування.

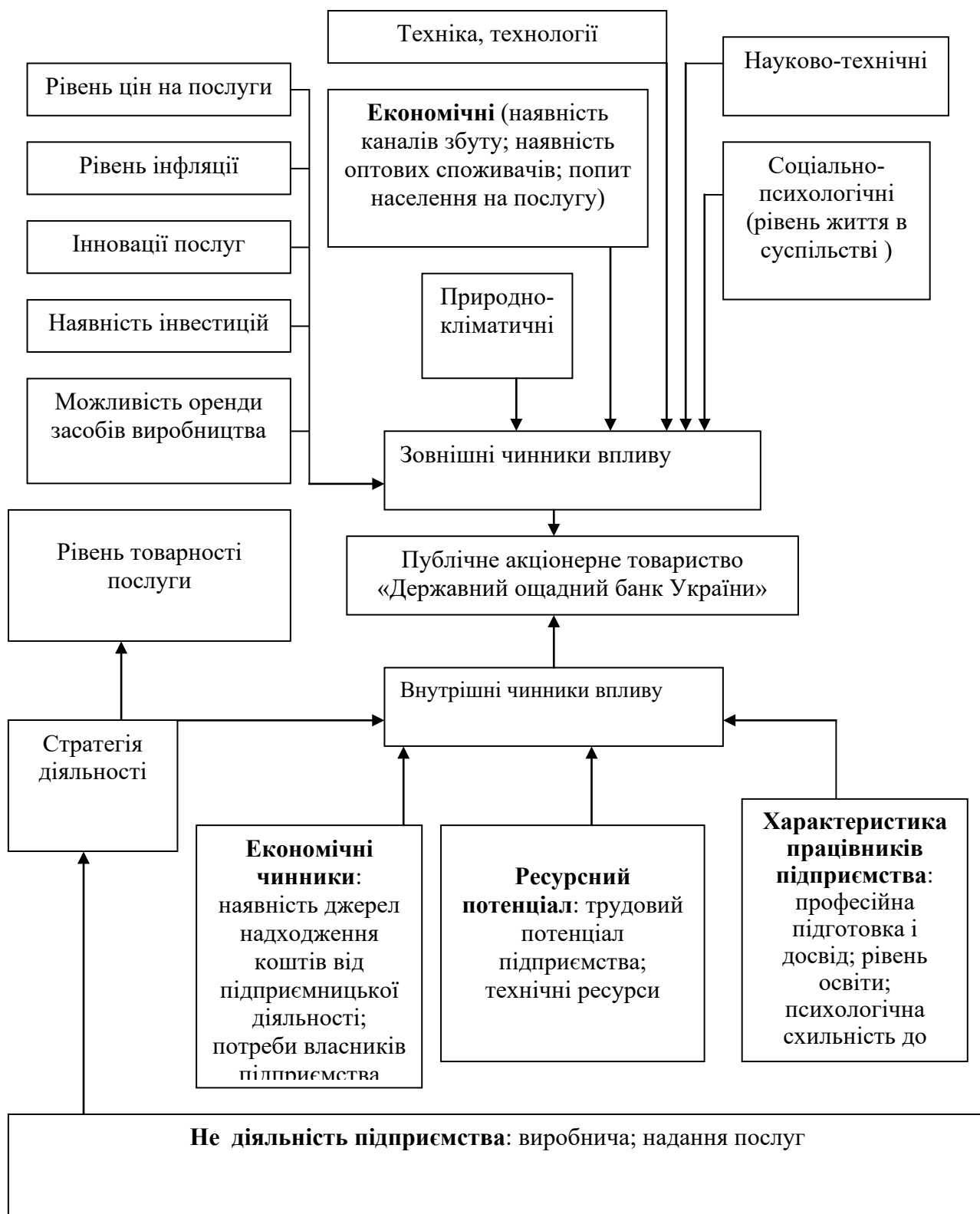


Рис. 3.5. Чинники впливу, що визначають рівень використання економічних методів управління в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [45].

Одними з важливих економічних методів, які ми пропонуємо застосовувати в підприємстві є економічні засоби впливу на працівників (див рис. 3.6).

Основним завданням сучасних економічних методів управління є забезпечення високої ефективної діяльності підприємства.

Необхідно пам'ятати, що економічні методи управління орієнтовані на економічні інтереси людей, як індивідуальні, так і колективні отже шляхи їх вдосконалення повинні відповідати їм.

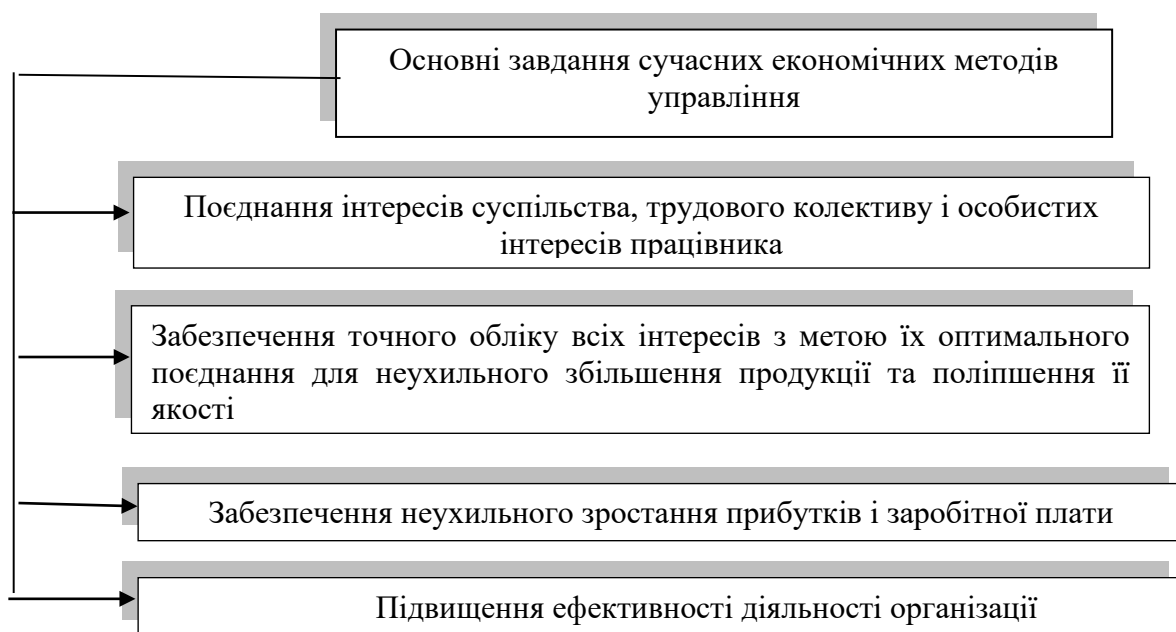


Рис. 3.6. Основні завдання сучасних економічних методів управління в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [25].

Логічним є те, що система економічних методів управління включає практично всі важелі механізму ринкового господарювання (тарифи, ціни, кредит, фінансування, прибуток, зарплата, премія, дивіденди, податки, комерційний розрахунок тощо).

Види економічних регуляторів (методів), за допомогою яких здійснюється регулюючий вплив показано на рисунку 3.7.

У складі напрямків вдосконалення економічних методів які необхідно вдосконалювати в досліджуваному підприємстві це дві підгрупи: методи

прямого економічного впливу на працівників і економічні методи побічного регулювання діяльності підприємства.

За допомогою економічних методів слід створювати умови, які зацікавлюють виробничі колективи і окремих працівників у високо-продуктивній праці та забезпеченні ефективності виробництва та реалізації продукції і послуг.

В умовах ринкових відносин рекомендуємо застосовувати та вдосконалювати такі основні економічні методи управління: фінансування; кредитування та субсидування; оподаткування; регулювання цін і тарифів; економічні пільги та санкції; матеріальне стимулювання персоналу тощо.



Рис. 3.7. Види економічних регуляторів (методів впливу) держави ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [33].

Традиційно вітчизняні науковці до складу групи методів прямого економічного впливу на працівників які потребують вдосконалення відносяться організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми, комерційний розрахунок, система внутрішніх економічних регуляторів.

До другої підгрупи (економічних методів побічного регулювання діяльності підприємства) відносяться загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми та системи загальнодержавних, місцевих та внутрішніх економічних регуляторів виробничої діяльності підприємства.

Основним напрямком з вдосконалення економічних методів управління на підприємстві є застосування методів економічного обґрунтування вибору управлінських рішень. Так як кінцевою метою системи менеджменту – збільшення прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товару, розширення ринку його збуту і забезпечення стійкості роботи фірми.

Поліпшення фінансового стану фірми можна досягти за рахунок підвищення якості товару (чим вище якість, тим вище ціна), реалізації політики ресурсозбереження, збільшення програми випуску конкурентоздатного товару, організаційно-технічного і соціального розвитку фірми.

Будь-які заходи щодо поліпшення цих сторін діяльності відображаються на зростанні прибутку підприємства – виробника товару. У споживача товару головними критеріями є якість товару, його ціна і витрати на споживання.

Ці особливості прояву ефективності розвитку системи менеджменту в сферах виробництва і споживання товару вимагають застосування різних методик розрахунку економічного ефекту при уніфікованих принципах підходу до розрахунків.

До принципів економічного обґрунтування відносяться: облік чинника часу; облік витрат і результатів щодо життєвого циклу товару; застосування системного підходу; застосування комплексного підходу; забезпечення багатоваріантності технічних і організаційних рішень; забезпечення порівнянності варіантів вихідної інформації; облік чинників невизначеності і ризику.

Система економічних регуляторів господарської діяльності повинна бути гнучкою, негайно реагувати на зміну економічної ситуації. У складі підгрупи методів прямого економічного управління провідне місце належить плануванню.

Під плануванням у менеджменті розуміють продуману підготовку майбутньої діяльності, систематично орієнтовану на цілі підприємства.

Економічне планування полягає в розробці системи показників, які є найбільш важливими, визначальними показниками господарської діяльності, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства.

Планування, як метод менеджменту, характеризується рядом специфічних ознак: цільовою спрямованістю, оскільки кожен показник вказує виконавцям, яких результатів діяльності бажано досягти; конкретною адресною спрямованістю, оскільки планове завдання завжди конкретно адресоване якомусь виконавцю (працівнику, групі працівників, колективу в цілому); часовим інтервалом дії (рік, квартал, місяць, декада чи інший проміжок часу).

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей.

Для того, щоб економічні методи управління були дієвими, слід забезпечити відповідну реакцію підприємства та його економічних важелів на економічні інтереси об'єкта управління. Без цього втрачає сенс розширення прав структурних підрозділів і самофінансування підприємства.

В свою чергу, розширення самостійності веде до більшої свободи колективів щодо господарської діяльності та застосуванні економічних методів управління. В умовах обґрунтованої самостійності є доцільним реальний перехід до економічних методів менеджменту: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), зарплатою й реалізує свої економічні інтереси.

Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів виробництва, що особливо є важливим у період становлення ринкових відносин.

У період адаптації до ринку є необхідним запровадження системи матеріального стимулювання з врахуванням економічних інтересів усіх

учасників трудового процесу, створення умов, при яких економічні методи були б дієвими й цілеспрямованими.

Перебудова механізму економічного стимулювання й управління спрямована на забезпечення необхідних соціально-економічних передумов для реалізації програми переходу підприємств до діяльності в умовах ринку. При цьому докорінно змінюються методологія й технологія формування фондів виробничого й соціального розвитку, а також оплати праці.

Основне завдання змін економічних методів управління полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

Діюча система економічних методів управління ділиться на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства, (див. рис. 3.8).

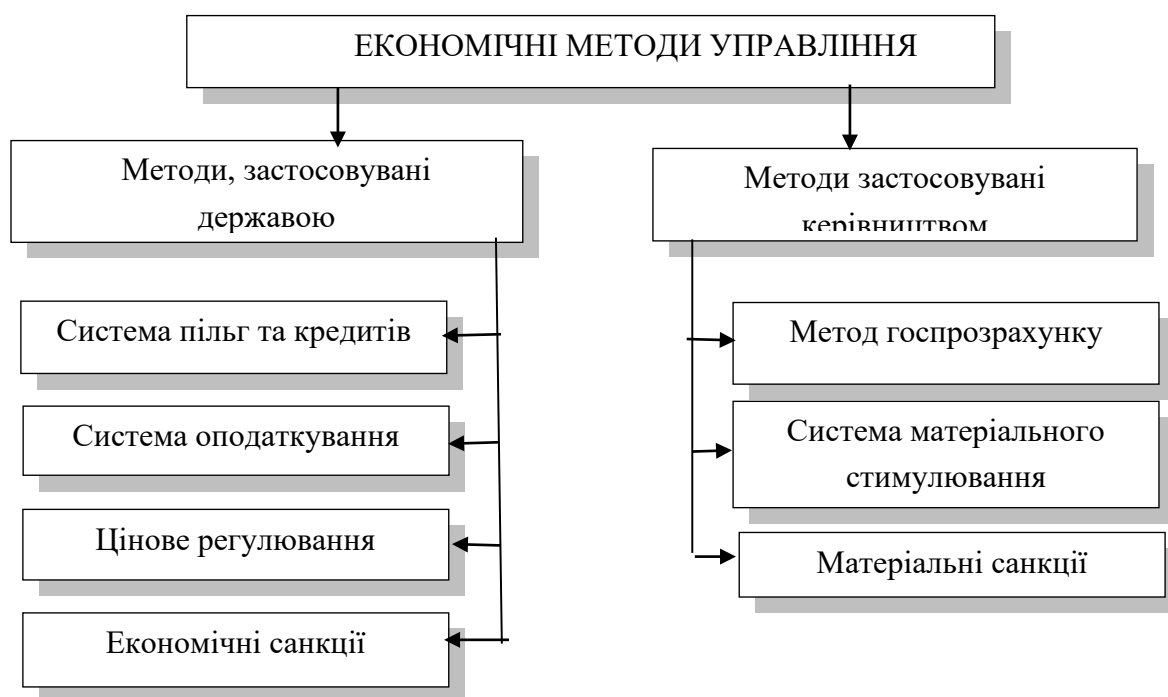


Рис. 3.8 Рекомендована система економічних методів управління в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [41].

Економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах.

У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання.

В умовах ринку економічні методи управління мають набувати подальшого розвитку, розширюватиметься сфера їх дії, підвищуватиметься дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника й кожний колектив в цілому в такі умови, за яких найповніше задовольнятимуться особисті інтереси й загальнодержавні

Планування як складова економічних методів управління необхідне для: визначення основних шляхів та засобів щодо зміцнення власності; передбачення тенденцій щодо економічного зростання; визначення потреб у виробничих ресурсах і шляхів найефективнішого їх використання.

Економічне стимулювання як метод управління реалізується через відповідні принципи управління. Основними його джерелами є: фонд соціального розвитку підприємства, який колектив використовує для зміцнення матеріально-технічної бази та соціально-культурної сфери, проведення оздоровчих, культурно-масових заходів; фонд оплати праці та матеріального заохочення, який використовується на заробітну плату, матеріальну допомогу та інші потреби колективу підприємства.

Матеріальне заохочення сприяє удосконаленню організації та зміцненню дисципліни праці, підвищенню рівня її нормування та продуктивності, досягненню високих показників діяльності підприємств в цілому. Фінансування, кредитування та ціноутворення є найважливішими важелями економічного впливу на всі напрями діяльності підприємства.

Концепція створення механізму економічної безпеки при вдосконаленні економічних методів впливу передбачає, що основою механізму є формування системи пріоритетних інтересів підприємства з наступною їхньою гармонізацією з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством.

Запропонований механізм забезпечення економічної безпеки підприємства складається з трьох блоків: вхідного, внутрішнього і вихідного (див. рис. 3.8.).



Рис. 3.9. Структура механізму забезпечення ефективної роботи при вдосконаленні економічних методів управління в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [41].

Вхідний блок призначений для організації взаємодії підприємства із

суб'єктами зовнішнього середовища, що є для підприємства пріоритетними, в даному блоці розглянуто також альтернативні взаємодії підприємства які підвищують гнучкість дії механізму підприємств.

Основне призначення внутрішнього блока механізму забезпечення економічної ефективності підприємства полягає в створенні і реалізації умов що відповідають економічній ефективності підприємства, а саме виявлення невідповідностей у використанні ресурсів (матеріальних, трудових) підприємства. Основні важелі вдосконалення економічного механізму в ПАТ «Державний ощадний банк України» зображено на рисунку 3.10.



Рис. 3.10. Важелі вдосконалення економічного механізму в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

* Джерело: розроблено на основі наукових досліджень вчених

На відміну від фінансового механізму банку, механізм формування власного капіталу банку опосередковує виконання управлінських функцій лише щодо формування власних коштів банку і пов'язаний з певними заходами, спрямованими на забезпечення банків їх достатнім обсягом для здійснення ефективної діяльності банківських установ.

У результаті функціонування вихідного блока механізму забезпечення економічної ефективності підприємство здійснює реалізацію своєї продукції.

Саме інтересами споживачів продукції обумовлена дія таких елементів внутрішнього блоку механізму як адаптація до нововведень, розширення виробництва.

До основних шляхів зниження ризиків за допомогою економічного менеджменту є: страхування, отримання додаткової інформації, розподіл ризику, лімітування, резервування, диверсифікація, деривативи. (див. рис. 3.11).

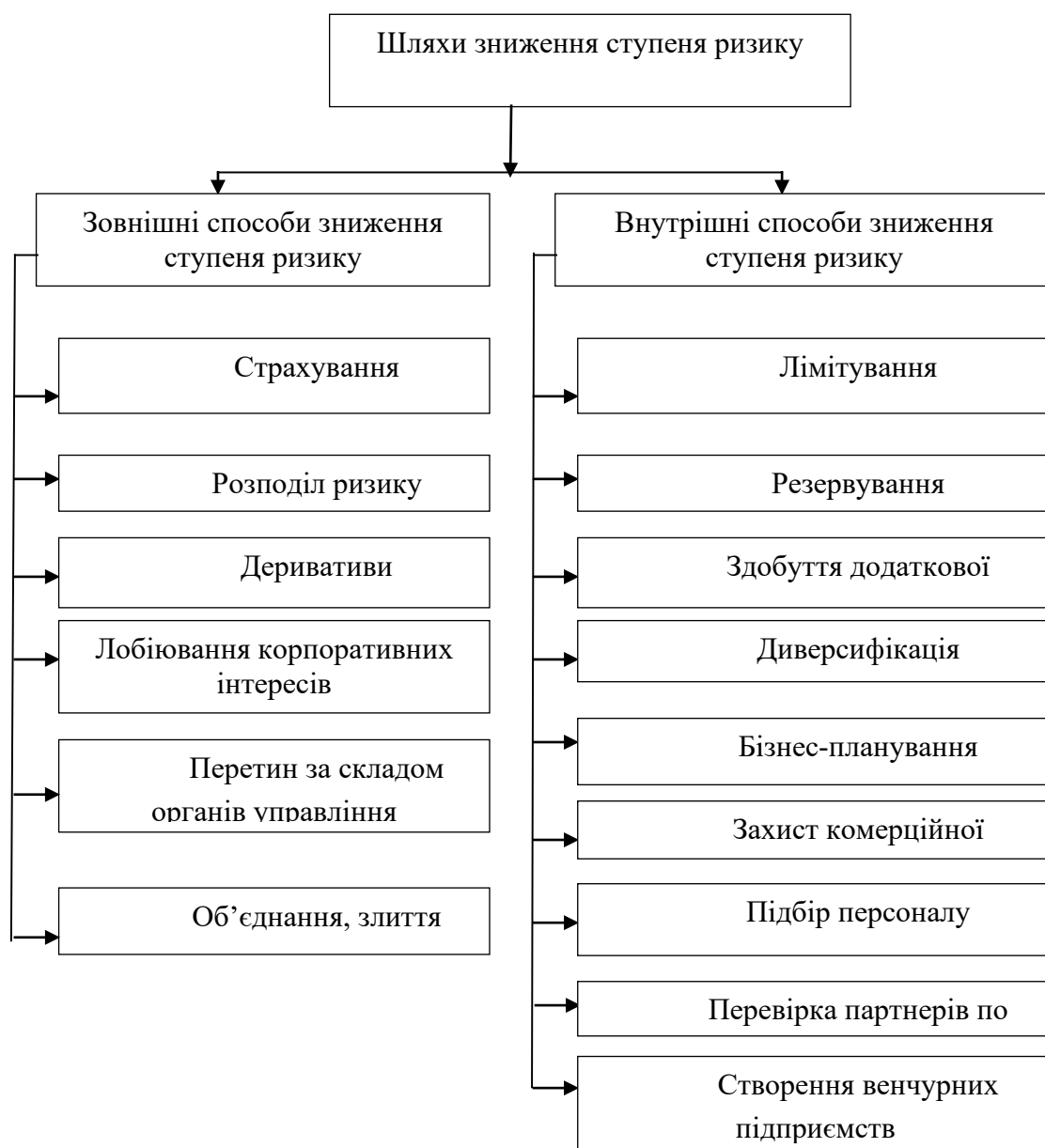


Рис. 3.11. Шляхи зниження ступеня ризиків в ПАТ «Державний ощадний банк України»

* Джерело: розроблено на основі наукових досліджень вчених та власних досліджень

Кредитна політика банку регулює кредитну діяльність кожного банку і встановлює правила формування кредитного портфеля.

Алгоритм підходу щодо вдосконалення організаційно-економічних методів управління підприємством передбачає послідовність дій за такими етапами (див. рис. 3.12)

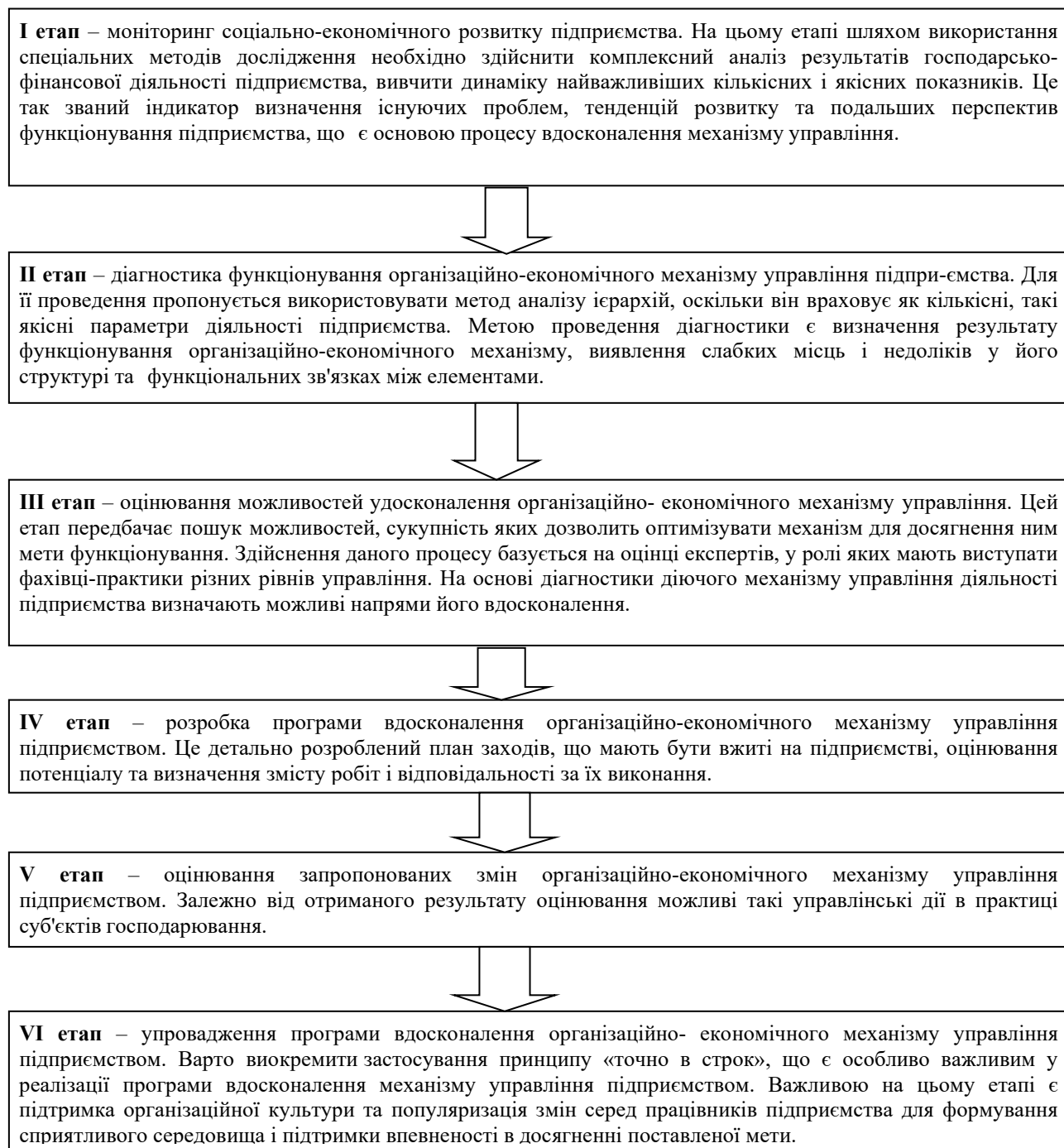


Рис. 3.12 Алгоритм підходу щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством передбачає послідовність дій за такими етапами *

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [28]

Ефективність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення ефективності підприємства є

наслідком удосконалення управління ним. Економічні методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту: формування системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів управління пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання таких різноманітних економічних важелів, як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо [4].

Реалізація принципів формування та підходів до вдосконалення використання організаційно-економічних методів управління підприємством має здійснюватися через:

- визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог раціонального використання ресурсів;
- розробку диференційованої системи стандартів підприємства щодо витрат ресурсів на одиницю послуги;
- удосконалення системи зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства з метою збору та аналізу інформації, що відображає поточний стан та результати впровадження заходів з підвищення ефективності роботи на різних етапах життєвого циклу послуги;
- запровадження системи контролю за виконанням вимог з раціонального використання ресурсів, встановлених підприємством, на кожній стадії виробництва;
- вдосконалення системи прогнозування та планування витрат на підприємстві відповідно до системи внутрішньозаводських стандартів та досягнутих результатів;

- формування системи фінансування інноваційних заходів (пошук джерел фінансування, визначення оптимальних з точки зору співвідношення результатів та витрат заходів);
- формування системи регулювання за допомогою різних методів управління: економічних – запровадження комплексу економічних санкцій (заохочень) для працівників у разі невиконання (виконання, перевиконання) ними вимог плану щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві; адміністративних – застосування заходів адміністративного впливу до порушників встановлених вимог; соціально-психологічних – морального стимулювання; причому перевага має бути надана саме економічним методам регулювання як найбільш дієвим у ринкових умовах [2].

Запропонований методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічних методів управління підприємством призведе до підвищення його ефективності [12].

3.2 Основні напрямки вдосконалення організаційних методів управління на підприємстві

При управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства, в виникає потреба застосування організаційно-розпорядчих методів управління. В цих методах управлінський вплив набуває предметної форми і спонукає виконавців до конкретних дій.

Поряд з економічними методами використовуються і організаційно-розпорядчі методи менеджменту, які ґрунтуються на владі і підлеглості. Влада керівника дає змогу командувати або давати розпорядження підлеглим і вимагати від них звіту про ті дії, які вони здійснили для виконання розпоряджень.

Для ефективного використання адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів ми повинні звертати увагу на те, щоб дані методи, використовувані в підприємстві, спиралися на пізнання і правильне використання економічних законів, додержувалися наукових принципів

менеджменту.

Особливе значення мають організаційно-розпорядчі методи в на сьогодні в підприємстві. Потрібно сформувати нові структури управління, регламентувати їх діяльність, визначати раціональне співвідношення між всіма групами методів управління та напрями цілеспрямованої зміни цього співвідношення до стану, рекомендованого сучасним науковим та практичним менеджментом.

Організаційно-розпорядчі методи, які в ми рекомендуємо застосовувати в управлінні досліджуваного підприємства, повинні відповідати наступним характерним особливостям:

- мати прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень органів управління для підпорядкованих об'єктів;
- суворо-визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Але в сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності, що в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління підприємством. Воно має відбуватися за такими основними напрямками:

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

Удосконалення організаційних методів управління означає, зокрема, необхідність встановлення оптимальної чисельності управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих підрозділів згідно з діючими нормативами.

Рівень доходів населення формується зазвичай за рахунок оплати їх праці, працювати людину об'єктивно можуть змусити лише два чинники – примус або інтерес, тому нами виділено основні чинники впливу на вплив і роботу організаційних методів управління (див. рис. 3.13).

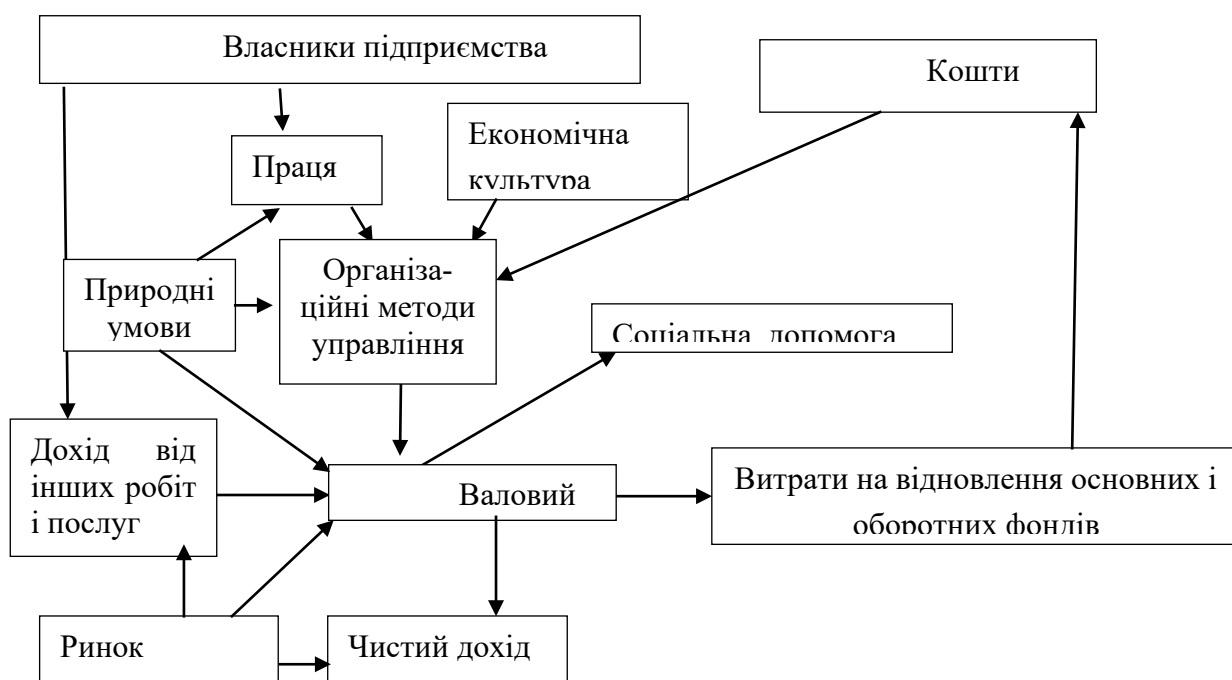


Рис. 3.13. Основні чинники впливу на роботу організаційних методів управління в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [25].

При здійсненні оперативно-розпорядчої діяльності керівник підприємства повинен дотримуватись наступних правил: у межах своєї компетенції розпорядження (накази) потрібно давати тільки тоді, коли це дійсно зумовлюється обставинами.

Неприйняття потрібних рішень або прийняття половинчастих, як і прийняття зайвих, рішень завжди дезорганізує процес виробництва; розпорядження повинні ґрунтуватися тільки на правових нормах чинного законодавства; розпорядження повинні бути науково обґрунтованими; у процесі опрацювання і прийняття розпорядчих актів повинні брати участь спеціалісти підприємства і безпосередні виконавці; за формою викладу розпорядження мають бути короткими,

конкретними, точними і зрозумілими; розпорядження повинні бути призначені для конкретних виконавців; у процесі розпорядництва потрібно додержувати принципів основної ланки, відповідності поставленої мети виділеним засобам і повноваженням працівників, погоджувати завдання окремих виконавців; у процесі розпорядництва слід усунути можливість «управління через голову», тобто дачі розпоряджень працівнику, минаючи його безпосереднього керівника; розпорядження виконавцю потрібно давати завчасно, щоб він мав можливість підготуватися до його виконання.

Не слід робити багато розпоряджень одночасно, важливо завжди переконатися, що виконавець правильно зрозумів розпорядження.

Використовуючи розпорядчі методи управління, сучасний менеджер повинен чітко і грамотно ставити завдання, компетентно аналізувати та ефективно контролювати хід реалізації їх, проводити інструктивно-роз'яснювальну роботу, налагоджувати та підтримувати виконавчу дисципліну,

Під виконавчою дисципліною слід розуміти вміле виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

Реальним напрямком подолання кризових явищ в розвитку організаційних структур слід вважати розвиток підприємницької діяльності, основними рисами якої є пошук нових, більш ефективних засобів використання ресурсів, гнучкість пристосування до потреб та вимог ринкової ситуації, готовність до ризику задля досягнення високих прибутків.

Ми можемо теоретично обґрунтувати основи формування і функціонування організаційних структур з врахуванням мотиваційних чинників трудової діяльності.

На сьогодні організаційні структури, як і в цілому приватний сектор економіки знаходиться ще у процесі свого становлення і формуванні, у стані ринкової трансформації економіки, правового середовища, норм та принципів соціально-культурного розвитку. Тому дуже важливим залишаються питання:

правильності використання існуючої правової бази; дії економічних законів розвитку суспільства; виконання зобов'язань, які впливають з використання права на приватну власність, що в цілому впливає на їх роботу.



Рис. 3.14 Чинники впливу що визначають умови функціонування організаційних методів впливу в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [55].

Сьогодні для багатьох громадян підприємницька діяльність стала основним видом роботи. Вона являє собою складну комплексну проблему, вирішення якої можливе за умов об'єднання зусиль державних органів, суспільства та освітніх закладів. На рисунку 3.15 зображено склад і послідовність впливу організаційних методів на управління в підприємстві.



Рис. 3.15. Склад і послідовність впливу організаційних методів управління в ПАТ «Державний ощадний банк України»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [55].

Нами розроблено детальна блок-схема оптимізації організаційної структури управління яка враховує зустрічність цього процесу: «зверху вниз, тобто від цілей до функцій і органів управління, і знизу вверх, тобто від детальної проробки кожної функції процедур прийняття рішень до органів, які орієнтовані на цілі» [37].

В досліджуваному підприємстві широко використовуються усні розпорядження, тому щодо використання усних розпоряджень наведено деякі рекомендації: віддавати усне розпорядження потрібно ясною, зрозумілою

мовою, щоб не ставити виконавця у скрутне становище; корисно перевірити, чи правильно зрозумів розпорядження виконавець.

Виконуючи важливі функції, економічна культура має значний вплив на формування і функціонування економічної системи (див. рис. 3.12).

Економічна культура одночасно функціонує не лише у сфері економіки, але й у сфері соціальних відносин. Вона відображає рівень економічних свобод, характеризує потенціал ринкової економіки. Здатність економічної культури як частини культури взагалі до самовідтворення і самооновлення пов'язується із економічною свободою.

Основними напрямками вдосконалення організаційно-розпорядчих методів управління в підприємстві є:

- організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);
- організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку);
- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції).

Адміністративні методи слід орієнтувати на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в даному підприємстві. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт повинен підлягати обов'язковому виконанню.

Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу: організаційного впливу, розпорядчого впливу, матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність які потрібно використовувати і розвивати в підприємстві

одночасно.

Ідеальні умови їх ефективності – високий рівень регламентації управління та трудової дисципліни, коли управлінські впливи без значних спотворень реалізуються нижчестоящими ланками управління.

Основні переваги використання і вдосконалення організаційно-розпорядчих методів управління є:

- забезпечуваність єдності волі керівництва в досягненні мети;
- не вимагає великих матеріальних витрат;
- оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Останнім часом знизилася роль адміністративних методів на підприємствах. Таким чином, адміністративні методи є способом здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні та стягненні і відомі в історії як «метод батога».

За допомогою економічних методів управління формуються такі умови, при яких трудовий колектив стимулюється до ефективної роботи економічним стимулюванням.

Застосування організаційно-розпорядчих методів управління передуює застосуванню економічних методів, оскільки для того, щоб використати останні, потрібно організаційно сформувати об'єкт управління та структуру управління.

У процесі функціонування підприємства ці методи управління реалізуються у формі організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління.

Тісний зв'язок цих методів дозволяє здійснювати ефективний вплив управляючої підсистеми на підсистему, якою управляють.

Разом з тим, організаційно-розпорядчі методи управління відрізняються від економічних.

Основа поділу – механізм їх дії і форма прояву в процесі управління.

Економічні методи управління ґрунтуються на врахуванні економічних

інтересів підприємства. Формою прояву економічних методів управління стали плани, завдання, програми, виражені економічними параметрами, ступінь задоволення індивідуальних, групових, колективних інтересів, виражених стимулами індивідуальної і колективної роботи.

Організаційно-розпорядчі методи управління засновані на таких індивідуальних і групових властивостях людей, як почуття обов'язку, відповідальності, дисципліни та розуміння можливості адміністративного покарання.

Організаційно-розпорядчі методи управління слід застосовувати з урахуванням вимог економічних законів. Тільки в цьому випадку вони є науково обґрунтованими.

Якщо орган управління в своїй діяльності не враховує або недостатньо враховує вимоги економічних законів, організаційно-розпорядчі методи можуть перетворитися на адміністративні, бюрократичні, волюнтаристські, суб'єктивні методи впливу.

Характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів управління:

- прямий вплив на об'єкт управління: будь-який регламентує або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню;
 - певна відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.
- Акти управління, які здійснюються управлінськими працівниками, поділяють на два види: нормативні та індивідуальні

Нормативні акти не мають конкретного адресата. Вони містять загальні норми дій у тих чи інших умовах і розраховані, як правило, на тривалий період. До них можна віднести статuti, положення, посадові інструкції, норми і нормативи витрат ресурсів, стандарти та інші.

Індивідуальні акти адресуються певним об'єктам управління. До них відносять накази, постанови, розпорядження, циркуляри, вказівки. Виділяють дві групи організаційно-розпорядчих методів: організаційно-стабілізуючі; розпорядчі.

Основний зміст цих методів організаційного впливу полягає у встановленні складу елементів системи і стійких організаційних зв'язків між ними з закріпленням певних обов'язків як за системою в цілому, так і за окремими її ланками.

До складу організаційно-стабілізуючих методів управління входять: регламентування, нормування, інструктування. Регламентування являє собою досить жорсткий тип організаційного впливу, який полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного часу, регламентованого цими положеннями.

З наукової точки зору, сукупність регламентів повинна охоплювати усі ланки соціально-економічної системи – від робочих місць до верхніх ланок управління. Побудова і функціонування всіх цих ланок повинні регламентуватися спеціальними положеннями про структурні підрозділи і посадовими інструкціями для окремих посад.

Нормування слід використовувати у встановленні нормативів, які є орієнтиром у діяльності і як метод організаційно-стабілізуючого впливу більш м'який.

Культура організаційної структури діяльності є неодмінною умовою досягнення великого господарсько-комерційного успіху на підприємствах. Відомі такі передумови виховання високої культури підприємництва:

- наявність позитивних прикладів;
- забезпечення молоді можливості ознайомлення з основами бізнесової діяльності, її привабливістю і корисністю для всіх верств населення ще у період професійного навчання;
- створення системи навчання й виховання, яка б сприяла розвитку підприємницьких нахилів протягом усього періоду формування особистості;
- наявність і постійна підтримка сімейних контактів і особистих знайомств з успішно працюючими бізнесменами.

Професійна репутація підприємця створюється роками, її нелегко набути, але втратити можна миттєво.

Таблиця 3.1

Характеристика основних складових елементів економічної культури при вдосконаленні організаційно-розпорядчих методів управління*

Елементи економічної культури	Характеристика елементів економічної культури
Економічні цінності	– це загальноприйняті уявлення відносно цілей, до яких повинна прагнути людина в економічній діяльності.
Економічні ідеали	– це вироблені економічною свідомістю й наявні в ній узагальнені уявлення про досконалість у сфері економічного життя. .
Економічні норми	– це загальні шаблони, які регулюють економічну поведінку в певному напрямку.
Економічні стереотипи	– це спрощені, схематичні, деформовані та ціннісно-орієнтовані уявлення про економічні об'єкти, явища та процеси.
Економічна міфологема	– це статичний образ, який ґрунтується на віруваннях і дає змогу систематизувати та інтерпретувати факти й події, не зовсім зрозумілі за змістом, структурувати колективні уявлення про теперішнє і майбутнє.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [7].

Керівник організаційної структури з високим рівнем культури має пам'ятати і виконувати певні правила поведінки:

- у своїй діяльності керуватись насамперед інтересами клієнтів;
- постійно працювати над власним бізнесом, а не в ньому;
- використовувати дійову рекламу безпосереднього реагування;
- гарантувати клієнту повне задоволення його потреб;
- щотижня мати звіт про прибуток і збитки, ніколи не лишатись без готівкових коштів;
- заохочувати дії, що відповідають інтересам власного бізнесу;
- організовувати власний бізнес, виходячи з виконуваних ним функцій;
- не ототожнювати фінансове благополуччя і власні успіхи, пам'ятаючи, що благополуччя й успіх – не те саме.

Висновки до III розділу

Основними методами, які застосовуються в умовах ринкової економіки, є економічні засоби впливу на людей. Економічні методи управління – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив

на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників. Одним з головних завдань сучасної системи управління є створення найбільш сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, які з'являються завдяки використанню різних методів управлінського впливу, які розширюють права і відповідальність різних суб'єктів самоврядування.

Розглянувши основні методи управління, приходимо до висновку, що в управлінні досліджуваного підприємства доцільно поєднувати різні методи управління. Прийнявши за основу економічні методи управління, можна домогтися матеріальної зацікавленості людей в якісній роботі, що грає колосальну роль в сучасних умовах.

Але будь-якою системою потрібно управляти, тому на підприємстві не обійтися без адміністративного втручання, що і обґрунтовує необхідність використання при управлінні адміністративних методів.

У той же час в управлінні величезну роль грають взаємини в колективі, важливо створити приємну робочу атмосферу, забезпечити всі умови для якісної роботи. А для цього, в свою чергу, широко використовуються соціально-психологічні методи управління підприємством. Тому, для найбільш ефективної роботи підприємства адміністративні та соціально-психологічні методи використовуються як додаток до основних використовуваних – економічних та організаційних методів.

Підводячи підсумок, можна сказати про те, що в цілому методи управління займають провідне місце в управлінні підприємством, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Всі методи управління взаємопов'язані і мають використовуватися в комплексі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Організаційно-економічні методи управління являють собою важливий елемент самого процесу управління. Вони покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника. Цим організаційно-економічні методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничих завдань.

Особлива роль організаційно-економічних методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління використання сучасної прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. В управлінні важлива роль належить економічним інтересам і матеріальній зацікавленості, а звідси – організаційно-економічним методам управління.

Організаційно-економічні методи управління – це способи впливу на економічні процеси і явища через інтереси працівників, що досягається шляхом створення економічних умов (стимулів), які спонукають працівників і підприємства діяти в потрібному напрямі для досягнення поставлених цілей. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів виробництва, що особливо є важливим у період становлення ринкових відносин.

Особливостями організаційно-розпорядчих методів управління є:

- прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів;
- суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

На сьогоднішній день банк обслуговує 334 тисяч корпоративних клієнтів, приватних підприємців - 314 тисяч і понад 12,5 мільйонів рахунків фізичних осіб. Обсяг залучених банком коштів юридичних осіб на 1 січня 2021 року

становить 18,7 млрд. грн., у тому числі депозитний портфель юридичних осіб - 12430 млрд. грн. Обсяг коштів фізичних осіб, залучених на 1 січня 2019 року, становить 42754 млрд. грн., у тому числі депозитний портфель фізичних осіб - 27,1 млрд. грн. Банківська мережа складає близько 4 тисяч відділень, колектив – 35 тисяч працівників, 95% активів «Ощадбанку» складають кредити великого корпоративного бізнесу.

Кореспондентські рахунки публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» відкриті в 80 банках 24 країн, у т.ч. у 3-х банках США (3 рахунки) і в 12 банках країн-членів Євросоюзу (24 рахунки).

Економічні методи управління використовуваних у підприємстві – це повинна бути система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).

В основі цих методів повинні перебувати об'єктивні економічні закони, специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за працю, що мають певні особливості в кожному підприємстві. Система економічних регуляторів господарської діяльності повинна бути гнучкою, негайно реагувати на зміну економічної ситуації.

Основне завдання змін економічних методів управління полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

При здійсненні оперативно-розпорядчої діяльності керівник підприємства повинен дотримуватись наступних правил:

- у межах своєї компетенції розпорядження (накази) потрібно давати тільки тоді, коли це дійсно зумовлюється обставинами. Неприйняття потрібних рішень або прийняття половинчастих, як і прийняття зайвих, рішень завжди дезорганізує процес виробництва; розпорядження повинні ґрунтуватися тільки на правових нормах чинного законодавства;
- розпорядження повинні бути науково обґрунтованими;
- у процесі опрацювання і прийняття розпорядчих актів повинні

брати участь спеціалісти підприємства і безпосередні виконавці;

- за формою викладу розпорядження мають бути короткими, конкретними, точними і зрозумілими;
- розпорядження повинні бути призначені для конкретних виконавців;
- у процесі розпорядництва потрібно дотримувати принципів основної ланки, відповідності поставленої мети виділеним засобам і повноваженням працівників, погоджувати завдання окремих виконавців.

На сьогодні одним з головних завдань сучасної системи управління є створення найбільш сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, які з'являються завдяки використанню різних методів управлінського впливу, які розширюють права і відповідальність різних суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств : [підручник]. 2-ге вид., доповн. і перероб. Київ : КНЕУ, 2010. 624 с.
2. Александрова М. М. Менеджмент підприємств : навч. посіб. для студ. екон. спец. всіх форм навч. 2.вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2012. 268 с.
3. Базілінська О. Я. Аналіз підприємств: теорія та практика : навчальний посібник (для студентів вищих навчальних закладів). Київ : Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
4. Бучковська Х. А. Формування організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства . *Науковий вісник ДонНТУ*. 2013. №2. С. 18-22.
5. Бугуцький О. А. Гончарова Л. Г. Економія сукупних затрат праці в господарстві. Київ : Урожай, 2017. 160 с.
6. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник для студентів вищ. навч. Київ : ЦУЛ, 2011. С. 77-80.
7. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці керівника : навчальний посібник: економ. ін-т менеджм. Київ : Кондор, 2013. 516 с.
8. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 317 с.
9. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
10. Вовк Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів // *Соціально-економічні проблеми і держава*. – 2011. Вип.1(4). С. 11-16.
11. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 448 с.

12. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2011. 501 с.
13. Гончарук А. Г. Формування методів управління ефективністю організації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління організаціями». Одеса, 2010. 37 с.
14. Головченко О. М. Формування методів стабільного розвитку регіону : монографія. Одеса : Фенікс, 2010. 424 с.
15. Гусельников Є. Регіональна економіка на шляху ринкових перетворень *Банківська справа*. 2010. № 3. С. 3-6.
16. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.
17. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
18. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
19. Диба М. І. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва. *Маркетинг*. 2011. № 2. С. 22-29.
20. Джур О. Є. Економіка високотехнологічних підприємств: [навч. посіб.] Донецьк : АРТ-ПРЕС, 2010. 320 с.
21. Джур О. Є. Удосконалення організаційно-економічного методів організації. *Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.*, 17-18 лютого 2012 р.: В 7 т. Донецьк : Біла К.О., 2012.
22. Долинський В. П. Аналіз господарської діяльності підприємств : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Вища шк., 2010. 164 с.
23. Дідівська Л. І., Головка Л. С. Регулювання економіки : навч. посіб. [5-те вид.]. Київ : Знання, 2010. 305 с.
24. Довбня С. Б., Ковель К. А. Модель комплексної оптимізації організації.

Фінанси підприємств. 2012. № 5. С. 134-141.

25. Дробчак С. З. Особливості управління підприємством у процесі інтеграції України в глобальну економіку знань. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 36-40.
26. Добикіна О. К. Потенціал організації: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2010. 208 с.
27. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу організації: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України : Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14. С. 188-193.
28. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
29. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія [ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко]. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 340 с.
30. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник. Національна академія управління. Київ : Національна академія управління, 2010. 655 с.
31. Єщенко П. С. Сучасна економіка : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладі. Київ : КНЕУ, 2010. 325 с.
32. Іванілов О. С. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2009. 728 с.
33. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. Львів, 2010. Вип. 43. С. 251–260.
34. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2010. 392 с.
35. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
36. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
37. Краснокутська П. В. Менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2013. 502 с.

38. Коваленко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2012. 485 с.
39. Коваленко В. В. Методи аналізу та управління підприємств. *Вісник Укр. академії банк. справи*. 2012. № 2. С. 39-48.
40. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навчальний посібник. Київ : Зовнішня торгівля, 2010. 304 с.
41. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості на підставі визначення критеріїв динамічної стабільності. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9. С. 43-51.
42. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 224 с.
43. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 453 с.
44. Кузьмін О. Є., Гладун Т. М. Менеджмент: 1001 тест : збірник тестових завдань. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 284 с.
45. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав., 2013. 416 с.
46. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2010. 384 с.
47. Кузьмін О. Основи менеджменту: підручник. Київ : Либідь, 2011. 414 с.
48. Кравчук Г. В. Внутрішні механізми фінансової стабілізації. *Фінанси України*. 2012. № 8. С. 128-130.
49. Кульчицький М. І. Економічне регулювання розвитку виробничої сфери в регіоні: Дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / НАН України; Інститут регіональних досліджень Львів : Каменярь, 2011. 161 с.
50. Кучеркова С. О. Методика визначення результату діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2010. №5. С.78.
51. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. No 3(7). С. 58-61.

52. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством . *Економіка України*. 2011. № 1. С.86-87.
53. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління організації *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 102-108.
54. Лазепка В. І. Резервні фонди підприємств . *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 45-53.
55. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
56. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3, Т. 1. С. 52-58.
57. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 2012. 800 с.
58. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.
1. Мазаракі А. А. Економіка підприємства : підручник [та ін.]. Київ : Хрещатик: 2012. 800 с.
59. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
60. Надтока Т. Б. Удосконалення збутової політики організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. С. 98-102.
60. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки підприємств : Дис. кандидата економічних наук: 08.00.04; Одеса, 2010. 233 с.
61. Непочатенко О. О., Боровик П. М., Бондаренко Н. В., Філіпова Т. О. Посилення впливу аналізу фінансової діяльності на процес управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 291-296.
62. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.

63. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2010. 128 с.
64. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 362 с.
65. Осовська Г. В. Менеджмент організації : навчальний посібник [Текст]. Київ : Кондор, 2010. 860 с.
66. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу організації. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : *матеріали IV-ї міжнар. наук.-практ. конф.* (Черкаси, 11–13 квіт. 2017 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2017. С. 171-172
67. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно- економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ*. 2011. №17. С. 23-31.
68. Петровська І. О. Фінанси : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 300 с.
69. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2012. 620 с.
70. Петряєва З. Ф. Фінансовий аналіз діяльності організації : навч. посіб. Харківський держ. економічний ун-т. Харків : ХДЕУ, 2012. 164 с.
71. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
72. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір : зб. наук. праць*. 2012. № 15. С. 275-285.
73. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
74. Раєвнева О. В. Управління розвитком організації: методологія, механізми, моделі : монографія Харків : ВД “ІНЖЕК”. 2016. 496 с.
75. Русин-Гриник Р. Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2010. Вип. 20.5. С. 240-247.

76. Слав'юк Р. А. Структурування власного капіталу підприємств. *Фінанси підприємств*. 2011. № 8. С. 123-131.
77. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6, Т. 2. С. 178-181.
78. Свінцов О. М. Особливості структурних зрушень в економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.7. С. 124-131.
79. Сичова Н. Стратегічне управління знаннями як запорука успіху організації. *Економіст*. 2016. № 12. С. 48-50.
80. Скідцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2016. 312 с.
81. Тарасюк Г. М. Планування діяльності організації : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : "Каравела", 2013. 432 с.
82. Терещенко О. О. Управління вартістю організації. *Фінанси України*. 2011. № 3. С. 91-99.
83. Тютюнник Ю. М. Аналіз бізнесу : навч. посіб. Полтава : „ІнтерГрафіка”, 2004. 288 с.
84. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*, 15/1. 2010. № 15/1. С. 58-62.
85. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. 635 с.
86. Фостолович В. А. Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів. *Інноваційна економіка*. 2013. №7. С. 317-320.
87. Хачатуров Т. С. Управління діяльністю підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с. (182)
88. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 608 с.
89. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4, Т. 2. С. 141-144.

90. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
91. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 243–248.
92. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 384 с.
93. Щєбликіна І. О. Власний капітал організації *Вісник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2011. № 2 (14). С. 388-395.