



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.
« 25 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

(на прикладі ПП «А.Т.КОНСАЛТИНГ»)

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»

Прилуцького Богдана Ігоровича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

Михайло Б.
(підпис)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Живко Зінаїда Богданівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

О. Гринь
(підпис)

Луканишин Оксана

(науковий ступінь, вчене звання)

Степанівська директор „А.Т.Т.“
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Консалтинг "

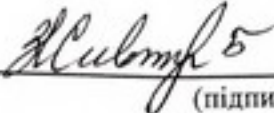
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

(на прикладі ПП «А.Т.КОНСАЛТИНГ»)

Студента Прилуцького Богдана Ігоровича групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

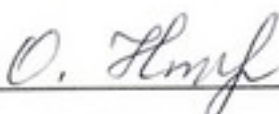
Керівник роботи  Живко З.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Григорішин О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

«25» грудня 2023 р.

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра
Ступінь

менеджменту та міжнародного бізнесу

Магістр

Галузь знань
Спеціальність

07 «Управління та адміністрування»

073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

«19» травня 2023 р.

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Прилуцькому Богдану Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Формування ефективної системи методів управління підприємством (на прикладі ПП «А.Т.КОНСАЛТИНГ»)**

Керівник роботи: **Живко Зінаїда Богданівна,**
доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 р. № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 р.

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. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиці та графіки, що розкривають суть проведеного дослідження.

6. Консультанти розділів роботи

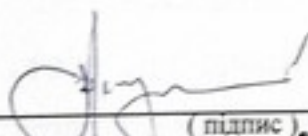
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>вересень- 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже -ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>жовтень 2023р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>листопад 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад- грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р. -січень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий- 2024 р.</i>	

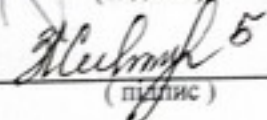
Студент


(підпис)

Прилуцький Б.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Живко З.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Прилуцький Б.І. Формування ефективної системи методів управління підприємством (на прикладі ПП «А.Т.КОНСАЛТИНГ»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 107 сторінок, включаючи 10 таблиці, 29 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи системи методів управління підприємством. Проаналізовано систему управління ПП «А.Т. Консалтинг». Запропоновано напрями вдосконалення системи управління підприємством ПП «А.Т. Консалтинг».

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

Ключові слова: управління, методи, система методів, ефективність, моделі управління, якість управління.

ANNOTATION

Prylutsky B.I. Formation of an effective system of enterprise management methods (on the example of PE "A.T. CONSULTING"). - 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, 2024.

The volume of work is 107 pages, including 10 tables, 29 figures.

The theoretical and methodical foundations of the system of enterprise management methods are considered. The management system of PE "A.T. Consulting". Directions for improving the management system of the enterprise PE "A.T. Consulting".

Based on the processing of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: management, methods, system of methods, efficiency, management models, management quality.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Методи управління підприємством: суть та види	9
1.2. Системний підхід до вибору методів управління підприємством.....	31
1.3. Методика оцінки ефективності управління підприємством	39
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2	48
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ»	48
2.1. Загальна характеристика ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ»	48
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ».....	56
2.3. Оцінка економічної ефективності управління ПП «А.Т. Консалтинг»	66
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3	76
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ».....	76
3.1. Напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві ..	76
3.2. Удосконалення методів прийняття управлінських рішень	86
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення моделей прийняття управлінських рішень в ПП «А.Т. Консалтинг»	94
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне життя в Україні позначене докорінними соціально-культурними, політичними, економічними змінами. Використання та розвиток виробничого потенціалу являє собою процес спрямований на досягнення поставленої мети та цілей. Дослідження цієї роботи зумовлена вагогим впливом використання методів менеджменту, оскільки на ринку кожне підприємство для успішної діяльності та виживання має проводити дослідження системи управління.

Щороку зростає число методів менеджменту, обсяг знань які накопичуються при розробці цілей в процесі досліджень в маркетингу, менеджменті, плануванні, прогнозуванні, діагностиці, постійному контролі експериментальних досліджень.

Зростає також важливість дослідження систем управління в реальній діяльності підприємства. Ринок не стоїть на місці, він постійно змінюється, показуючи нові вимоги до управління та роботи підприємства. Тому все більшої актуальності набирає процес управління підприємством при використанні методів менеджменту. Слід зазначити, що сучасний розвиток нашої країни в останні роки набуває інтенсивності, чим надає нові горизонти для досліджень, а особливо у сфері менеджменту.

Використання сучасних методів менеджменту для удосконалення управління підприємством посідає центральне місце в дослідженнях сучасних науковців. Визначення основних методів менеджменту для вдосконалення управління підприємством стає все більш актуальним і сама ця проблема набуває першочергового значення.

Метою даної роботи є обґрунтування формування системи методів управління у ПП «А.Т. Консалтинг». В рамках зазначеної мети поставлено наступні **завдання**:

- визначити суть та види методів управління підприємством;

- вивчити системний підхід до вибору методів управління підприємством;
- охарактеризувати методiku оцінки ефективності управління підприємством;
- проаналізувати основні показники фінансового стану та фінансової безпеки підприємства;
- оцінити ефективність управління аналізованого підприємства;
- охарактеризувати напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо удосконалення методів та моделей прийняття управлінських рішень.

Об'єкт дослідження – процес використання методів менеджменту у господарській діяльності у ПП «А.Т. Консалтинг».

Предмет дослідження – теоретико методологічні засади та практичне використання методів менеджменту на підприємстві ПП «А.Т. Консалтинг».

Методи дослідження, що використовувались у роботі: загальнотеоретичні методи дослідження (аналіз та синтез, абстрагування та конкретизації, індукції та дедукції тощо), розрахунок абсолютних, відносних та середніх показників, метод аналізу коефіцієнтів, трендовий аналіз, експертний аналіз, соціологічне опитування, табличне та графічне відображення даних тощо.

Інформаційною базою дослідження послужили праці вітчизняних та закордонних науковців та практиків, законодавчі акти України, бухгалтерська та статистична звітність підприємства ПП «А.Т. Консалтинг».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення формування ефективної системи управління підприємством ПП «А.Т. Консалтинг».

Структура роботи передбачає вступ, три розділи в яких викладено основний результат проведеного дослідження, висновки, список використаних джерел й додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Методи управління підприємством: суть та види

Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою методів управління. Привести в дію організовану систему можливо лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи, творчості персоналу фірми і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами є методи управління.

Методи управління – способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених цілей [8].

Ефективність функціонування підприємства та його підрозділів значною мірою залежить від правильності застосування методів управління, на що впливає рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка завдань та інші чинники.

Основою класифікації методів управління є мотиви, якими керується людина у процесі діяльності.

Мотив (лат. moveo – рухаю) – спонукальна причина дій і вчинків [28].

Мотиви прямо або опосередковано впливають на поведінку, інтереси і потреби людей.

Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось [69].

Зв'язок між потребами, мотивами та методами управління зображено на рис. 1.1, де виділено три основні групи методів: організаційно-розпорядчі (адміністративні), економічні та соціально-психологічні.

Використання цих методів управління може здійснюватися лише на основі системи правових норм, яка відповідає чинному законодавству. Тому до методів управління доцільно віднести і сукупність правових методів, які

формують умови застосування економічних, адміністративних та соціальних методів.

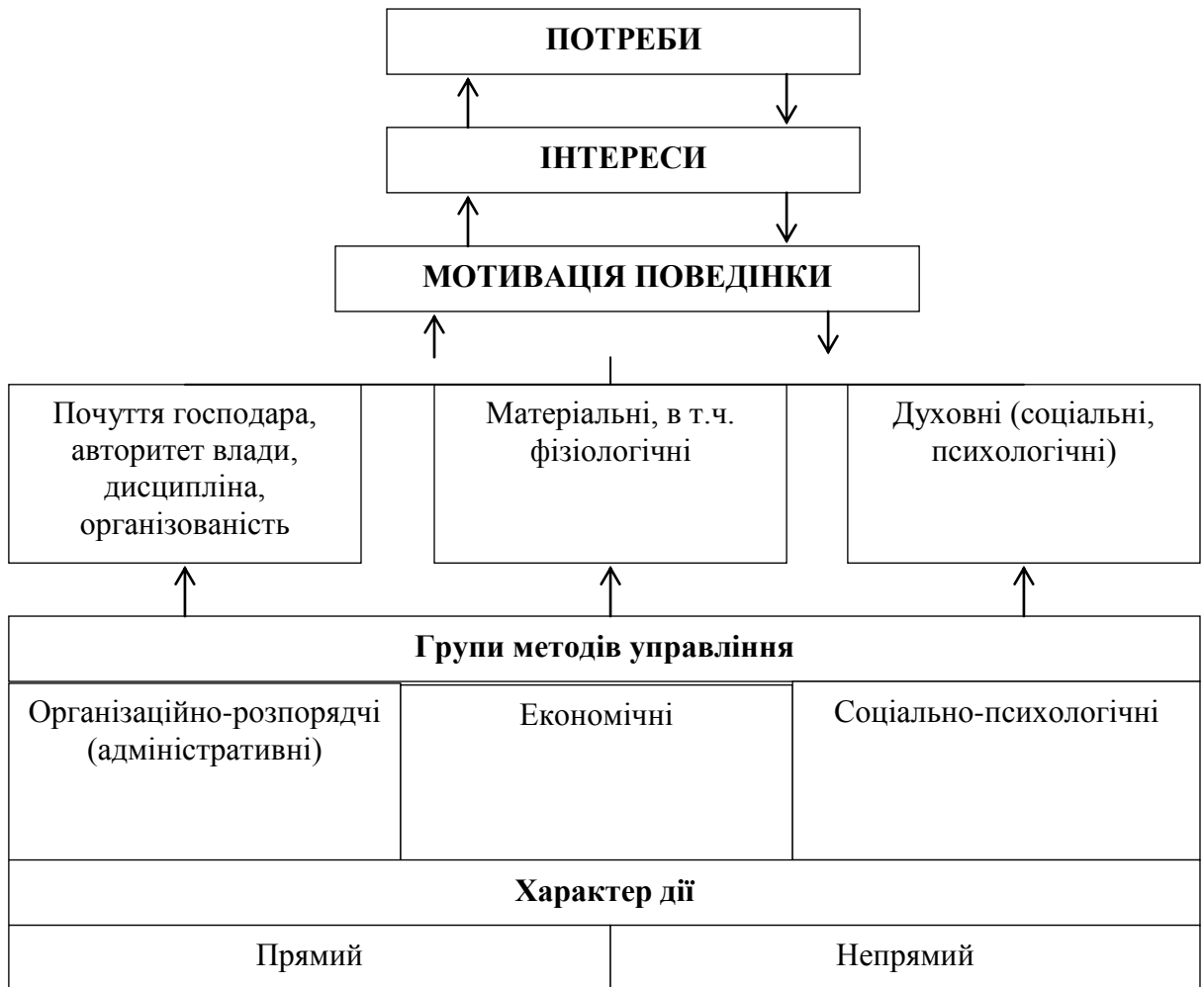


Рис. 1.1. Методи управління*

*Джерело: [9]

Вибір менеджерами методів управління залежить від змісту і сили вияву мотивів. Реально впливати на поведінку людини можна лише доти, доки актуалізована в мотиві потреба не буде задоволена. Це означає, що тривале використання одного і того ж методу управління, нехай навіть ефективного спочатку, призводить до того, що керований об'єкт адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на керуючу дію. Тому використання методів управління не може бути шаблонним. Воно передбачає постійний

пошук найкращого способу впливу на об'єкт управління, який дає би змогу досягати бажаних результатів своєчасно і найменшими зусиллями.

Методи управління використовуються 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.

Матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах реалізують економічні методи управління. Економічні методи управління – 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 [45].

Ці методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях – від індивіда до держави. Так, держава щодо підприємства використовує такі важелі, як політика заробітної плати, податки, кредити, а також система пільг, економічні санкції тощо. Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників, форм і систем оплати праці, економічних санкцій, організації внутрігосподарського розрахунку тощо.

Однак економічні методи управління є методами непрямой дії, тобто не змушують об'єкт управління діяти обов'язково і однозначно. Тому часто їх використання не сприяє досягненню бажаного результату. Зумовлено це неадекватністю системи економічних стимулів тому результату (винагороді), який буде отриманий об'єктом управління, якщо він діятиме всистемі управління якістюєреч керуючому впливу. Так, при здійсненні комерційної діяльності винагородою виступає, поряд з іншими аспектами, прибуток. І, за логікою, керуючий фірмою повинен прагнути максимізувати його. Однак декларування великих прибутків вимагає сплати і великих податків, що перешкоджатиме накопиченню коштів для розвитку бізнесу. Тому досвідчений менеджер відшукує фінансові технології, щоб мінімізувати

податки. Пошук іде у напрямі збільшення розміру витрат за різними статтями, величину яких перевірити не просто. І хоча працівники чинної податкової системи стверджують, що річ не у великих податках, вони, мовляв, не більші, ніж в інших країнах із ринковою економікою, а річ у ментальності українців, яка просто підштовхує їх обходити закони, все ж очевидно, що такі економічні важелі скоріше демотивують, аніж сприяють економічному зростанню. Прибуток втрачає свою цінність для менеджера, тому він і не докладає зусиль для його отримання. Водночас для держави прибуток є вагомим джерелом поповнення бюджету, тому всі зусилля податкових органів спрямовані на покарання тих, хто його приховує. Отже, наявне протиріччя між економічними інтересами держави та підприємця. Звідси висновок, що система економічних методів, яку використовують в Україні, є малоефективною в межах усієї країни і не сприяє досягненню стратегічної цілі – прискоренню її економічного розвитку.

Прикладом умілого використання економічних методів є підхід до змін у системі оподаткування уряду Р. Рейгана. У ході своєї першої передвиборної кампанії 1980 року він обіцяв: 1) знизити податки; 2) збільшити воєнні витрати; 3) скоротити, а потім і ліквідувати дефіцит бюджету. Для аргументації передвиборної програми майбутній президент використав знайому всім економістам криву Лафера, яка графічно ілюструє, що з підвищенням податків бюджетні надходження збільшуються лише до певного моменту, після якого посилення оподаткування дає зворотний ефект. Зниження податків посилює підприємницьку активність, розширює податкову базу і полегшує збір податків. Крива Лафера стала основою здійснення реформи державних фінансів, і це дало потужний імпульс американській економіці [44].

Ефективність 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 схеми, зображеної на рис 1.2.

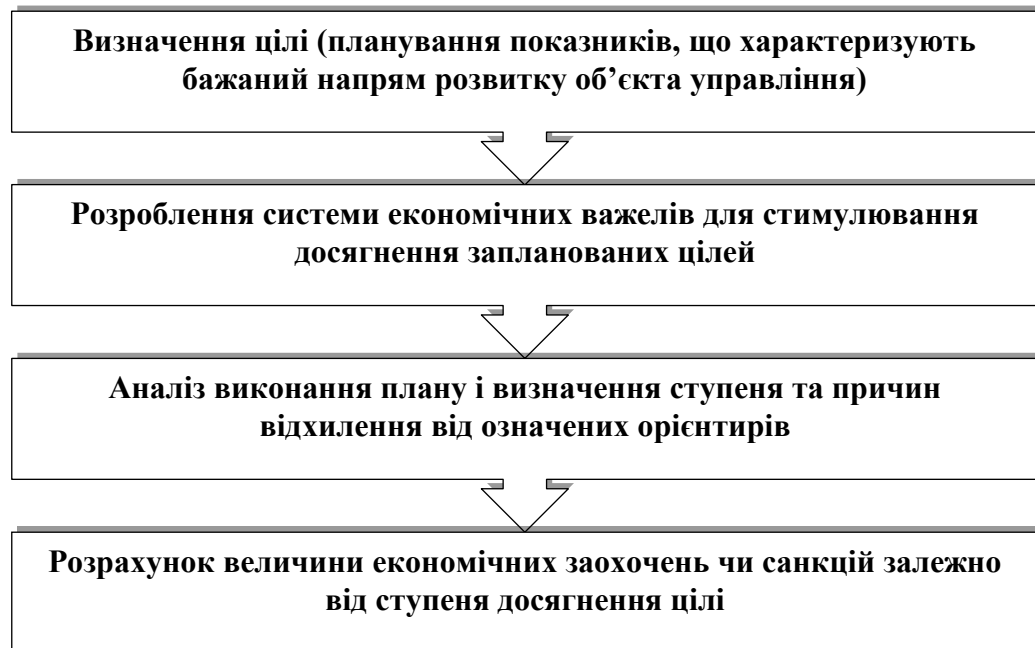


Рис. 1.2. Економічні методи управління*

*Джерело: [44]

Контролюючі зусилля мають бути наявні на кожній стадії. Так, на першій стадії слід оцінити реальність і досяжність поставлених цілей, на другій – дієвість і конструктивність економічних важелів (наприклад, розмір податку може бути зменшений за встановленими пільгами, якщо це вигідно економічній системі в цілому); на третій – своєчасність і повноту аналізу, на четвертій – відповідність розміру економічного стимулу ступеню досягнення цілі. Лише за таких умов можна забезпечити цілеспрямований вплив на поведінку об'єкта управління, не використовуючи при цьому прямого адміністрування.

До функцій менеджера належить і вирішення оперативних завдань, які виникають унаслідок не завжди прогнозованої дії факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Жодні економічні методи не зможуть забезпечити чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Тому арсенал економічних методів повинен бути доповнений адміністративними.

Адміністративні методи управління – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань [11].

Ці методи 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.

Адміністративні методи управління поділяють на організаційні (впливають на структуру управління) та оперативно-розпорядчі (впливають на процес управління) (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Адміністративні методи управління*

*Джерело: [11]

Застосовуються в період створення нових організацій (підприємств), а також під час їхньої реорганізації. Це організаційне регламентування, нормування і організаційно-методичне інструктування [51].

Організаційне регламентування – встановлює правила, на основі яких діє підприємство, його підрозділи, окремі працівники. Ці правила

визначаються статутом підприємства, положенням про відділи, правилами внутрішнього розпорядку тощо. В їх основі – законодавча база, тому застосовують їх з відповідним правовим обґрунтуванням.

Організаційне нормування – визначає межі дії технічних, технологічних, економічних і організаційних норм. Це норми витрат, норми виробітку, чисельності робітників, нормативи відрахувань у різні фонди тощо [44].

Організаційно-методичне інструктування – доведення до працівників найраціональнішого способу виконання робіт, а також перевірка знань та вмінь виконавців [44].

Застосовуються за умови, коли вже визначені права і обов'язки структурних підрозділів і працівників. Націлені на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Забезпечують організованість та високу дисципліну, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємства (організації) та окремих працівників.

Розпорядчі дії завжди зумовлені конкретними причинами і мають чітку адресність, односторонню спрямованість – від керівника до підлеглого. Вони існують у формі:

- обов'язкових приписів (наказ, розпорядження);
- узгоджувальних дій (наради, консультації);
- рекомендацій (роз'яснення, вказівка) [51].

Накази видає керівник підприємства або його заступник згідно з документами, що надійшли в організацію від вищих органів управління. Є обов'язковими для виконання у встановлений термін, навіть якщо це не влаштовує виконавця. Можуть бути усними і письмовими, але завжди

чіткими і лаконічними проте завжди позбавленими зайвої категоричності. (За необхідності наказ доцільно формулювати у м'якій формі).

Розпорядження (у письмовій або усній формі) видають керівники підрозділів для виконання оперативних завдань у письмовій або усній формі. Вони мають бути зрозумілими і об'єктивними, не повинні завдавати шкоди авторитету працівника. Їх слід віддавати з урахуванням індивідуальних якостей працівників. Розпорядження ефективні, якщо вони розвивають ініціативу і самостійність у підлеглих; ступінь деталізації розпорядження залежить від умов, що склалися, і здібностей працівників.

Наради проводять з метою опрацювання управлінських рішень тактичного або стратегічного характеру. Рішення нарад оформляють у вигляді протоколу. Вони мають обов'язковий характер. Строки проведення нарад, їх цілі та завдання, порядок ведення і техніку управління ними слід планувати заздалегідь. Це дає змогу розглядати різні питання діяльності підприємства, уникати дублювання. До порядку денного рекомендується додавати довідкові матеріали, а також проекти постанов. Готуючись до наради, керівник мусить продумати тактику її проведення (власну точку зору, пропозиції щодо порядку обговорення питань, методи активізації учасників, аналіз пропозицій, способи згладжування конфліктів, що виникають у ході обговорення, дотримання регламенту).

Консультації проводять за необхідності одержати додаткову інформацію щодо вирішення проблем. Для цього залучають експертів, що володіють необхідними знаннями або мають досвід розв'язання подібних проблем.

Вказівки дають при виконанні складних завдань. Вони носять характер рекомендацій; можуть містити докладне пояснення порядку виконання робіт або розподілу робіт між учасниками і призначення відповідального за виконання.

При застосуванні методів прямого адміністрування відбувається підпорядкування однієї волі іншій. Однак форми такого підпорядкування

повинні мати доброзичливий характер, не викликати небажаних емоцій (відчуття залежності, приниження, роздратування, стресів), сприяти формуванню нормальних ділових відносин у колективі, які передбачають свідоме, внутрішньо обґрунтоване підпорядкування нижчих за ієрархією вищим. Психологи рекомендують:

- використовувати ввічливу форму розпорядження, тоді увага підлеглого буде зосереджена на змісті розпорядження, а не на його емоційному забарвленні;
- не персоніфікувати розпорядження, не вживати займенників «я», «мені», «мене» та ін.;
- використовувати запитальну форму розпоряджень. Це знижує ймовірність відмови від виконання розпорядження [28].

Оперативно-розпорядча дія має включати: вид дії, адресата, завдання і критерії його виконання, відповідальність, інструктування, контролювання, стимулювання. Лише за наявності цих елементів розпорядчі методи будуть ефективними. Якщо випадає хоча б одна ланка, то процес управління порушується, отже, бажаного результату не буде досягнуто.

Соціально-психологічні методи управління. Використання менеджером лише адміністративно-розпорядчих методів може завдати великої шкоди організації, оскільки її працівники звикнуть бути пасивними виконавцями чужої волі або почуватимуться дискомфортно і стануть їй опиратися. З огляду на це слід застосовувати і соціально-психологічні методи.

Соціально-психологічні методи управління – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в ньому.

Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Головна мета застосування соціально-психологічних методів – формування у колективі позитивного морально-психологічного клімату, який

активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Японські соціологи стверджують, що залежно від настрою, бажання людини працювати і від морально-психологічного клімату в колективі продуктивність праці може зростати або знижуватись у 1,5 рази.

Застосування соціально-психологічних методів можливе за умов гнучкості менеджерів, розуміння ними внутрішнього світу людини і особливостей її психології. Це сприяє застосуванню найефективніших форм активізації колективу.

Соціально-психологічні методи за способом дії поділяють на соціальні і психологічні.

Соціальні методи управління ґрунтуються на врахуванні особливостей взаємодії людей, форм спілкування, культурних норм і цінностей. За їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили тощо.

Залежно від специфіки управлінських цілей виокремлюють такі методи:

- підвищення соціально-виробничої активності (почин і новаторство, обмін досвідом, змагання, моральне заохочення, обговорення, ціннісні орієнтири, критику, визначення проблем і перспективних цілей);
- соціально-історичного успадкування (соціально-виробничі традиції, обряди, ритуали — наприклад, свято праці, посвята у робітники, урочисті збори і вечори; вони виконують роль методів управління, якщо їх підтримують);
- управління ролевою поведінкою. Професійна роль характеризується змістом, правами і відповідальністю, соціальним статусом, престижем). Роль завжди виступає фактором, що визначає діяльність людини. Ця особливість ролі використовується з метою вдосконалення соціально-виробничих відносин, яке досягається зміною характеристик виконуваної ролі.

Наприклад, загроза зниження соціального статусу людини через звільнення з посади змушує її відповідальніше ставитися до своїх обов'язків;

- удосконалення комунікацій (формування неформальних стосунків у групі, які сприяють розкріпаченню особистості, більшій довірі між членами колективу);

- соціального регулювання (укладання угод, взаємні зобов'язання, використання різноманітних систем відбору, компромісу та об'єднання інтересів);

- пропаганди та агітації (поширення і роз'яснення політики в галузі економіки, суспільного життя, формування переконань та ідеалів);

- власного прикладу (менеджер має бути взірцем у роботі, поведінці, ставленні до підлеглих);

- організуючих умов (формування певної організаційної культури) [28].

Психологічні методи управління. Застосовують з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього колективу.

Психологічні методи управління поділяють на такі групи:

- методи формування і розвитку трудового колективу. Вони дають змогу підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу;

- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі. Зорієнтовані на вироблення стилю керівництва, культури управління та організації праці, етики управлінської діяльності, створення оптимальних відносин між підлеглими і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості щодо робочих умов тощо;

- методи психологічного спонукання (мотивації). Спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці через розвиток ініціативи та підприємливості. Найефективніші за умов зорієнтованості працівників на віддалені цілі, оскільки прийоми «короткої

мотивації» при тимчасових невдачах можуть знизити активність працівника або навіть спричинити бажання змінити місце роботи;

- методи професійного відбору і навчання. Передбачають відповідність психологічних характеристик людини роботі, яку вона виконує [27].

Для ефективного застосування соціально-психологічних методів управління необхідно володіти інформацією про міжособистісні та групові стосунки в трудових колективах, здібності й риси характеру кожного працівника, психологічну сумісність членів колективу, їхні симпатії та антипатії, вплив стилю керівництва на морально-психологічний клімат у трудових колективах тощо. Врахування всіх соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників сприяє розвитку соціальних ресурсів організації, її можливостей, необхідних для ефективного виконання поточних завдань і досягнення її цілей.

Правові методи управління. Застосування адміністративних та економічних методів управління повинно ґрунтуватися на нормативних, законодавчих актах або законах. Так, розвиток підприємництва і формування механізмів його підтримки, наприклад в Україні, спирається на конституційні норми і закони, а також спеціальні закони з окремих видів і форм підприємницької діяльності. Зокрема, у Конституції України вказано: «Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. ... Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускається зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції і недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом. Держава захищає права споживачів, здійснює контроль якості і безпечності продукції та всіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій і споживачів» [33].

Закон України «Про підприємництво» визначає загальні положення підприємницької діяльності: принципи, суб'єкти, обмеження, відповідальність, законодавство. Отже, зважаючи на надзвичайну важливість законодавчого, правового регулювання діяльності економічних суб'єктів,

виділяють методи, що ґрунтуються на господарському, фінансовому чи трудовому праві, тобто правові методи.

Правові методи управління – сукупність способів дії суб'єкта управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів [15].

Правові норми визначають місце підприємства в системі народногосподарського комплексу країни, характер і зміст відносин, у які воно вступає з іншими організаціями і підприємствами; регулюють відносини власника, адміністрації і працівників. Підприємство, користуючись правами, закріпленими в законодавчих актах держави, організовує виробничу, комерційну та іншу діяльність, розпоряджається засобами, укладає угоди, видає доручення, створює підрозділи, філії, представництва, відкриває рахунки в банку, впроваджує право володіння, користування і розпорядження основними і оборотними засобами на свій розсуд. Правові норми встановлюють порядок та строки звітності та обов'язкових платежів, визначають види забороненої діяльності, покарання та санкції щодо порушників норм.

Правові відносини встановлюються у процесі укладання угод, контрактів з іншими підприємствами на постачання товарів, виконання робіт і надання послуг, перевезення вантажів, а також договорів оренди, купівлі-продажу. Виникають також при передаванні грошових засобів підприємством асоціації, корпорації (внески на утримання апарату управління, на підготовку кадрів та ін.).

Досконале вивчення системи правових норм і відносин дає змогу менеджеру приймати правильне управлінське рішення, вступаючи в економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання.

Правові акти трудового і господарського законодавства регулюють діяльність адміністрації підприємства, відносини між керівниками і підлеглими і визначають міру відповідальності працівника за невиконання вказівок керівника, що забезпечує необхідний рівень трудової і виробничої

дисципліни. Вони регулюють поведінку підлеглих, а також керівників, встановлюючи межі їх повноважень, захищаючи підлеглих від порушень законності й чистого адміністрування.

Методи менеджменту формуються у наступній послідовності:

1. оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;
2. вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів;
3. забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи [15].

Згідно таблиці 1.1. характеристики методів управління відображають пріоритетні ознаки по визначеній групі методів.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика методів управління*

ознаки методів	групи методів		
	економічні	соціально-психологічні	організаційно-розпорядчі
мета управління	досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	досягнення взаєморозуміння	виконання законів, директив, планів
форма власності	корпоративна, приватна, державна	приватна	державна
структура управління	адаптивна до ситуації	адаптивна до особистості	жорстка
форма впливу	мотивація	управління соціально-психологічними процесами	за допомогою нормативно-методичних документів
суб'єкт впливу	індивідуум	індивідуум	колектив, індивідуум
тип організаційної структури	проблемно-цільова, матрична	бригадна	лінійна, функціональна
вимоги до суб'єктів	професіоналізм в даній галузі	психологічна стійкість особистості	старанність, організованість

*Джерело: [15]

На практиці, в управлінні, застосовують різні методи та їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

Ефективність методів управління залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації і передбачає кваліфіковану роботу з вивчення правового середовища, в якому працює організація, що забезпечуватиме її правову та економічну безпеку.

Дотримання раціональних правил в управлінні виробництвом є однією з умов успіху організації, на що першим вказав Ф. Тейлор. У роботі «Принципи наукового управління» (1911) він виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників;
- кооперація з робітниками;
- розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками [15].

Означені принципи стосувалися порядку планування і контролю за виконанням роботи. Вони стали відправною точкою для наступних досліджень у сфері, оскільки їх використання зумовило підвищення ефективності управління виробничими процесами. Г. Емерсон доповнив дослідження Ф. Тейлора кількома фундаментальними положеннями щодо ролі і місця менеджера:

- підлеглий існує для того, щоб продовжувати і розширювати роботу керівника;
- керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;
- компетентні фахівці повинні формувати основні правила, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями;
- кожен рівень управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче;

- для здійснення будь-якої операції в організації необхідно застосовувати знання і вміння, які тільки є у світі [49].

Досліджував цю проблему і А. Файоль. Виділивши основні управлінські функції і визначивши взаємозв'язки між ними, Файоль розглядав управління як безперервний процес. Вивчаючи зміст цих функцій, він дійшов висновку, що ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками, і запропонував власні принципи управління [30].

Принципи управління А.Файоля: розподіл праці; повноваження і відповідальність; дисципліна; єдиновладдя; єдність дій; підпорядкованість інтересів; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність персоналу; ініціатива; корпоративний дух.

Багато із цих принципів і нині мають практичну цінність, незважаючи на те, що управлінська наука пішла вперед.

Визначення загальних підходів до управління організаціями відбувалося в межах різних управлінських шкіл. Західний менеджмент ґрунтувався на тому, що кожна організація є самостійним суб'єктом ринку, який має широку свободу дій. Іншою була ситуація в країнах, які сповідували соціалістичну ідею. У них система управління ґрунтувалася на ідеї централізації і прямого керівництва діяльністю підприємств державними владними структурами. Передусім це стосувалося Радянського Союзу, де централізація набула особливо жорстких форм. Ідеї нового підходу до управління розробляли А. Богданов, Н. Вітке, А. Гастев та ін. Вони сформулювали принципи управління, які відповідали особливостям планово-адміністративної (соціалістичної) системи господарювання: демократичний централізм; єдиновладдя і колегіальність; єдність політичного і господарського керівництва; поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні; плановн аєднення господарства; матеріальне і моральне стимулювання праці; науковість; відповідальність; підбір і розміщення кадрів; економічність та ефективність; спадковість господарських рішень.

Ці принципи значною мірою перегукуються з принципами управління, сформульованими класичною школою менеджменту стосовно виконання управлінських функцій. Але щодо побудови системи управління перевагу має принцип централізації з перенесенням його на весь народногосподарський комплекс. Оскільки проблематично забезпечити досконале централізоване планування і виконання планів у межах всієї країни, то виникла потреба у виокремленні таких принципів, як поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні та єдності політичного і господарського керівництва. Останній принцип забезпечував більш жорстку систему контролю за виконанням управлінських рішень, а перший давав змогу узгоджувати систему планів розвитку різних галузей із соціально-економічними потребами територій. Принципи демократичного централізму та колегіальності лише декларувалися.

Недосконалість системи управління, яка ґрунтувалася на принципах жорсткої централізації, спричинила її низьку ефективність, що призвело до зниження конкурентоспроможності економіки Радянського Союзу і її руйнування. Стало очевидним, що розвиток країни можливий тільки на основі переходу до ринкової економіки і перегляду основних принципів управління, оскільки старі перестали «працювати» у нових умовах господарювання. У них була відсутня одна з найважливіших складових – ініціативність, підприємливість працівників, здатність організації залучати новації, які б поліпшували її конкурентні позиції.

Нові умови економічної діяльності вимагають нових принципів, на основі яких вона може успішно здійснюватися.

Світовий економічний розвиток вступив у нову стадію – постіндустріальну, яка має свої особливості і передбачає нове бачення процесів, що потребують управлінських дій. Головна увага в управлінні спрямовується на людей як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму (грец. *synergos* – спільно) в роботі; передбачає чесність і довіру в

ділових відносинах – етику в бізнесі оголошено золотим правилом; прагне сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення співробітників до розроблення управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу та особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, які з нею співпрацюють;
- чесність і довіра в ділових відносинах;
- орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом [69].

Австрійський економіст, лауреат Нобелівської премії в галузі економіки Ф. Хайєк (1899-1992) вказував, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є людська співпраця, яка ґрунтується на морально-етичних і правових нормах, що стримують руйнівні тенденції, породжені протистоянням індивідуальних інтересів. Це, передусім, повага до чужої власності; визнання її недоторканості; чесність, довіра і пунктуальність у ділових відносинах; відповідальність за порушення домовленостей; толерантність; вміння діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами [71].

Не менш важливим принципом управління є «визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством загалом». Наведені вище принципи взято за основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає змогу будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, має відшукати для себе ті принципи і методи, що сприятимуть успішній роботі і відповідатимуть вимогам і запитам ринку. Це великою мірою стосується сучасних українських підприємств.

Вітчизняній управлінській практиці властиві невміння брати на себе відповідальність, жорсткий контроль, очікування розпорядження про впровадження новацій тощо. Становище ускладнюється й тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому. Для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними, але українські підприємства повинні прагнути бути конкурентоспроможними і на зовнішньому ринку. Нині, в епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру, і входження у світовий розподіл праці для України є важким завданням.

Величезна концентрація капіталу у високорозвинутих країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На преференції споживача вже не звертають увагу, а їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе лише у деяких сферах і то за умов ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і відбирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна організація в цих умовах мусить для себе визначити основні правила ведення бізнесу, дотримання яких дасть їй змогу здобути конкурентну перевагу. Ці правила мають визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та її зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності і визначати орієнтири

розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формувати нові цілі.

Важливість значення принципів управління полягає в тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Їх формування відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі господарювання.

Принципи управління – правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації [71].

Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку.

Універсальні принципи менеджменту:

- відображають загальні положення, характерні для організацій різних типів і видів;
- відповідають законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
- об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- є керівною установкою, визнаною суспільством. Формування принципів управління здійснюється за певною методологією, яка полягає в:
 - оцінюванні середовища, в якому працює організація (економічні, науково-технологічні, інституціональні аспекти, стан конкуренції і форми конкурентної боротьби, вид і структура ринку, існуючі способи формування споживацьких преференцій тощо);
 - визначенні місії організації, її цілей і завдань;
 - виділенні «ключових компетенцій» організації, які формують потенціал, необхідний для здійснення її місії (ринкові можливості, технічне

лідерство тощо), що дасть змогу визначити, у якій сфері слід удосконалюватися, щоб зберегти лідерство; □ формулюванні принципів, які мають стати основою системи управління, категоріями, зрозумілими всім працівникам організації;

- доведенні принципів управління до всього персоналу;
- постійному вдосконаленні й оновленні принципів управління відповідно до вимог часу [71].

Для компанії, що планує опанувати національний ринок, ключовими можуть бути такі принципи:

- високі стандарти діяльності;
- орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);
- загострена відповідальність кожного за результати справи фірми;
- опора на реальність ринкових ситуацій;
- децентралізація управління фірмою і зростання числа співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
- розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням;
- орієнтація на лідерів;
- підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, в тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіху;
- створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності [30].

Компанії, які прагнуть вийти на зовнішній ринок, повинні керуватися, крім означених вище, такими принципами:

- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;

- ретельне обґрунтування кожного кроку з урахуванням особливостей міжнародного ринку;
- не тільки вивчення, а й формування споживацьких преференцій;
- орієнтація діяльності на загальнолюдські інтереси;
- дотримання етики бізнесу [10].

Отже, актуальність принципів підприємства визначається цілями організації та зовнішнім середовищем. У своїй сукупності вони мають створити струнку систему правил, яка зумовить високу ефективність.

Грунтуючись на викладеному, можна зробити наступні висновки:

1. Вивчення різних теорій організації управління заздалегідь змушує припускати, що структури підприємств можуть бути надзвичайно різноманітні. Це різноманітність ще більше посилюється, якщо взяти до уваги відмінності в розмірах, складності та області діяльності підприємств.

2. Управління являє собою функцію біологічних, соціальних, психічних, організаційних систем, яка забезпечує збереження їх структури, підтримує певний режим діяльності. Ефективність управління визначається ступенем взаємодії свідомої управлінської діяльності з законами ринкової економіки.

3. Система управління ділиться на дві підсистеми: керуючу і керовану. Для здійснення функцій управління керуюча підсистема повинна мати у своєму розпорядженні необхідними ресурсами, що забезпечують реалізацію управлінських впливів.

4. Керуюча підсистема складається з двох частин: що управляє виробництвом і керуюча процесами подальшого вдосконалення як виробництва, так і самої управляючої підсистеми.

5. Використання в управлінні економічних важелів і інструментів, які можуть централізовано впливати на сприятливі умови роботи і розвитку організації, все це є економічні методи управління.

6. Для вирішення багатьох питань необхідна організаторська і розпорядча діяльність, яка розглядається як адміністративні методи

управління мають прямий вплив на керований об'єкт і поведінку виконавців в конкретній обстановці. Також дуже важливу роль відіграють соціально-технологічні методи управління.

7. Управління здійснюється за допомогою основних вихідних положень, правил, які називаються принципами, якими керуються керівні органи.

1.2. Системний підхід до вибору методів управління підприємством

Постановка проблеми у загальному вигляді. Оскільки важливими характеристиками процесу управління підприємства є показники ефективності його господарської діяльності, то успіх його діяльності на ринку товарів та послуг, професійна організація процесу управління підприємством в умовах трансформації національної економіки України за допомогою сучасних методів управління набувають особливого значення. Тому в умовах ринкового конкурентного середовища необхідно вдосконалювати засоби впливу органів управління на об'єкти управління підприємства задля досягнення загальних соціально-економічних цілей [58].

Трудовий колектив підприємства будь яких форм власності може ефективно функціонувати тільки за умов використання системи методів управління його діяльністю. Йдеться про систему методів управління, від яких залежить сила управлінського впливу суб'єкта управління на окремі аспекти діяльності об'єктів управління, оскільки методи характеризують суб'єктивну сторону управління, а їх склад формується об'єктивно під впливом засобів суспільного виробництва, закономірностей управління, науково-технічного прогресу, технологій діяльності, а особливо людського чинника. Людина складає основу підприємства, його сутність та основне багатство. Система методів управління покликана забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти

максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Методи є важливим елементом процесу управління та служать цілям практичного управління. Наявність прогресивних методів управління та їх вміле системне використання є передумовами ефективності управління та господарських процесів [39].

Методи управління – це заходи, способи, прийоми, які дають змогу впорядкувати в менеджменті цілеспрямованість та ефективність діяльності підприємства. Система методів управління покликана забезпечити високу ефективність діяльності колективів підприємства, 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 [5].

Систему методів управління можна використовувати в практиці управління лише в комплексі, оскільки нерозривними є органічні відносини, в яких вони виникають і розвиваються. Формування цілеспрямованого впливу на трудові колективи та їх окремих працівників безпосередньо пов'язане з матеріальною та моральною мотивацією їх діяльності, тобто використанням чинників, які визначають поведінку людини в колективі в процесі управління та виробництва. Звідси випливає важлива вимога до методів управління: вони повинні мати свою мотиваційну поведінку, що визначає напрями та спонукає персонал підприємства до задоволення власних потреб та інтересів, а також визначає їх цілеспрямовану дію. Тобто задовольнити матеріальні, соціальні та духовні потреби персоналу можна лише через використання системи методів управління. Для досягнення максимального ефекту від використання системи методів управління всі вищезазвані групи методів повинні використовуватися комплексно та гармонійно доповнювати одна одну.

Основна мета системного впливу методів управління полягає в сприянні розвитку ініціативи підприємств та їх структурних підрозділів,

матеріальній та моральній зацікавленості трудових колективів та особистості, підвищенні якості продукції чи послуг, а також ефективності виробництва. Отже, відповідно до мотиваційної поведінки особистості, виділяють чотири групи методів управління, а саме економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні, психологічні. Система методів управління покликана забезпечити умови для чіткого налагодження процесу управління, ефективного використання всіх чинників виробництва задля досягнення цілей підприємства. Але відмовлятися від використання в управлінні інших груп методів недоцільно, оскільки в такому разі втрачається синергетичний ефект, який є властивістю будь-якого підприємства. Економічні методи управління посідають центральне місце в системі методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємства, визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають та зацікавлюють колективи й окремих працівників до ефективної праці. Вони об'єднують всі методи управління, оскільки завдяки їм здійснюється вплив на економічні інтереси колективів та їхніх окремих членів [58].

Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників та колективів підприємства загалом. Досить важливими є методи організаційно розпорядчого впливу, що спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, зокрема адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу, оскільки будь який регламентуючий чи адміністративний документ підлягає обов'язковому виконанню його підлеглими [58].

Соціальні методи управління ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє в колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин та єдності в колективі, соціально-психологічний клімат, соціальні потреби тощо). Досить важливими є психологічні методи управління, що є способами впливу на психіку та настрій людей і дають

змогу з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників, керівників, членів колективу [58].

Мета психологічних методів полягає в управлінні психологічною діяльністю особистості, регулюванні її поведінки в колективі та створенні на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактору та всебічному розвитку особистості. Автор зазначає, що ефективність застосування керівництвом підприємства системи методів управління переважно залежить від рівня кваліфікації управлінських кадрів, що зумовлює потребу систематичної та цілеспрямованої підготовки, а також повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на трудовий колектив та окремих особистостей в колективі підприємства. Теорія та практика управління засвідчує тісний діалектичний взаємозв'язок типів і методів управління, що їм відповідають. Цей взаємозв'язок можна простежити за допомогою табл. 1.2 [8].

З табл. 1.2. можна зробити висновки про те, що традиційному типу управління відповідають соціально-психологічні методи управління, які виявляються через певні важелі чи елементи (наприклад, культура, традиції та звичаї народу, що там проживає). Адміністративно-командному типу управління, основним елементом якого є ієрархія, відповідають адміністративні, або організаційно-розпорядчі, методи управління. Ринковому типу управління, який характерний для сучасного розвитку національної економіки країни та передбачає самоуправління власника й перехід на горизонтальні відносини, притаманні економічні методи управління. Основним економічним важелем чи інструментом ринкової економіки виступає ринок, який є стихійним регулятором попиту та пропозицій споживачів продукції чи послуг.

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном можна вважати перехід до різноманітних колективних форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування робочих місць, навчання).

Таблиця 1.2.

Діалектичний взаємозв'язок типів та методів управління*

Складові управління	Типи управління		
	Традиційне управління	Адміністративно-командне управління	Ринкове управління
Характеристика типів управління	Ґрунтується на традиціях, звичаях, розподілі праці згідно зі статтю та віком.	Ґрунтується на принципах раціональної організації, що включають розподіл праці, єдиноначальність, ієрархію підлеглості, систему санкцій та заохочень.	Ґрунтується на поєднанні самоуправління господарського суб'єкта та державному регулюванні економіки.
	Властиве для первісного та феодального ладу	Застосовується в різних соціально-економічних системах.	Діє в державах з державним, колективним та приватним секторами.
Інструменти управління	Вплив через культуру	Вплив через ієрархію.	Вплив через горизонтальні зв'язки.
	Вироблені та визнані суспільством соціальні норми та цінності, які визначають поведінку людини	Основним засобом впливу є підлеглість за допомогою контролю за розподілом матеріальних благ, централізм управління.	Наявність ринку, тобто рівноправних взаємозв'язків на основі власності та інтересів суб'єктного ринку.
Методи управління	Соціально-психологічні методи управління.	Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління	Економічні методи управління.

*Джерело: [8]

Усі методи мають подвійний позитивний ефект: покращення самопочуття та підвищення ефективності. Деякі німецькі підприємства поєднали цей метод з мотивацією працівників: будь-які негативні звички, такі як паління, зловживання спиртними напоями та навіть зайва вага, впливають на заробітну плату. У працівників в рази підвищується мотивація, особливо якщо це подати у вигляді гри. В організації праці вітчизняних та

іноземних підприємств використання часу теж відрізняється. До нововведень насамперед відносять: рухомий графік робочого часу, трьох та чотирьох-денний робочий тиждень (при збереженні робочих годин), а також застосування неповного робочого тижня [71].

Одне з поширених нововведень одержало назву флекс-тайм – можливість вибору виконавцями на свій розсуд часу початку й закінчення робочого дня. Його підготовка є нелегкою, насамперед, в плані психології працівників. Проте, якщо це вдається зробити, воно сприяє суттєвій віддачі: покращується соціально-психологічний мікроклімат, скорочуються невиходи на роботу з поважних причин, знижуються витрати на оплату, підвищується задоволеність роботою та індивідуальна продуктивність праці. Про це свідчить досвід Австрії, Швейцарії, Франції, Італії, США. У Німеччині цією системою охоплено близько 1 млн. працюючих. З недавніх часів новинкою стало не тільки гнучке використання часу, а й відмова від офісних приміщень. Власний дім стає робочим місцем. Головне це наявність комп'ютера. Це нове віяння роботи, яке повністю змінює старе уявлення про організацію праці. Найбільшою популярністю це користується в США, де вже більше ста тисяч чоловік таким чином працюють [71].

Особливістю сучасних систем оплати праці на Заході є значне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки у загальному обсязі виробництва.

Отже, існують значні відмінності та різні нововведення підприємств зарубіжних країн в організації праці. В даній різноманітності виокремлюються схожі риси: колективізм, покращення умов праці для персоналу підприємств. Колективістські форми проявляються в організації виробництва («гурти якості»), в мотивації, в спільній участі в управлінні робітників та вищого керівництва. Відбувається покращення умов праці для

персоналу, насамперед, в покращенні фізичного та психічного здоров'я, використання гнучкого графіку роботи (флоркс-тайм). Відбувається зміна нормування та оплати праці за рахунок системи грейдингу та мікроелементного нормування [71].

Отже, не зважаючи на велику кількість невирішених проблем, останнім часом, положення в області національного менеджменту змінюється на краще.

Однак, на більшості підприємств України існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку персоналу. Ще не склався контингент «кадровиків», що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах.

Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу. З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку персоналу у світовому бізнесі актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна [71].

При формуванні стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах, на нашу думку, необхідно урахувати особливості сучасного етапу управління персоналом в країнах з розвинутою ринковою економікою, а саме пропонуємо наступні заходи:

- перехід від чисто кадрових питань до формування стратегії управління персоналом;
- забезпечення відповідності стратегії управління персоналом конкурентній стратегії підприємства;
- придбання та утримання робочої сили необхідної кваліфікації та прихильності;

- максимальний розвиток внутрішніх здібностей людей - їхнього внеску, потенціалу і статусу, шляхом створення можливостей для навчання та постійного розвитку;
- розвиток високоефективних систем, які включають чітко структуровані процеси найму і відбору, системи компенсацій і стимулів на основі результатів праці, а також діяльність по навчанню та розвитку управлінських кадрів, пов'язану з потребами підприємства;
- стимулювання розвитку атмосфери співробітництва та взаємної довіри;
- створення клімату, який сприяє становленню ефективних і гармонійних партнерських відносин між керівниками та їхніми підлеглими;
- створення умов для оцінки і винагороди людей за результатами їхніх дій і досягнень;
- створення умов для проведення політики рівних можливостей стосовно до всіх співробітників підприємства;
- здійснення етичного підходу до управління, який ґрунтується на піклуванні про людей, справедливості і прозорості діяльності;
- підтримка і вдосконалення фізичного і морального добробуту робітників [30].

Для умов України формування стратегії розвитку персоналу стає головним не стільки через логіку стратегічного розвитку, а як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського фактору. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь якого підприємства на початку XXI ст. стають його людські ресурси [30].

Існують значні відмінності та різні нововведення підприємств зарубіжних країн в організації праці. В даній різноманітності виокремлюються схожі риси: колективізм, покращення умов праці для

персоналу підприємств. Колективістські форми проявляються в організації виробництва («гурти якості»), в мотивації, в спільній участі в управлінні робітників та вищого керівництва. Відбувається покращення умов праці для персоналу, насамперед, в покращенні фізичного та психічного здоров'я, використання гнучкого графіку роботи (флоркс-тайм). Відбувається зміна нормування та оплати праці за рахунок системи грейдингу та мікроелементного нормування. Вітчизняні підприємства повинні перейняти дані методи організації праці та системно їх використовувати. Вітчизняні підприємства повинні перейняти дані методи організації праці та системно їх використовувати.

1.3. Методика оцінки ефективності управління підприємством

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи. Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_{\text{упр}} = E_{\text{ек.}} + E_{\text{соц.}}, \quad (1.1)$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але і соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію

живої й уречевленої праці, яка одержується в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно вимірити ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства, організації і функціонуванню праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість

управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно [10].

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.

У результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

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

Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);
- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);
- застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів;
- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності (Коп) визначають за такою формулою:

$$K_{op} = t_n / t_v \quad (4)$$

де t_n – встановлений строк виконання відповідних документів, днів; t_v – відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереженні працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємництва (об'єднання) забезпечується при науково обгрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо [15].

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обгрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Коефіцієнт ефективності управління (Кеф) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань) :

$$Кеф = \Phi/\Pi \quad (5)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток) ; Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

- а) коефіцієнтом якості використання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

- а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;
- в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

- 1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на

одного середньорічного працівника, фондівдача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людино-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людино-день, затрачений в управлінні, тощо;

3) показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 1 необхідно відмітити наступне:

1. Усі методи менеджменту тісно пов'язані між собою, тому що основними функціями менеджменту, як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. Але процес формування методів виконується через конкретні функції, які реалізуються за допомогою загальних функцій. Усі методи мають функціонувати не як окремі та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємопов'язаних елементів.

2. На практиці методи менеджменту є способом і впливом на колектив, працівників та окремих співробітників з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

3. Систему методів управління можна використовувати в практиці управління лише в комплексі, оскільки нерозривними є органічні відносини, в яких вони виникають і розвиваються. Для того щоб успішно управляти підприємством потрібно використовувати всі методи менеджменту в тандемі, а не по окремої.

4. На практиці систему методів можна використовувати лише комплексно, для того щоб було їх використання впливовим для всіх працівників, весь колектив та окремих осіб. При правильному використанні методи управління мають підштовхувати працівників працювати краще та якісно. Щоб досягти максимальних цілей в поставлений терміни, та отримати максимальний ефект від них вони мають доповнювати один одного а кваліфікований керівник повинен вміти з розумом використовувати.

5. За кордоном для підвищення ефективності виробництва, використання всіх ресурсів запровадили «гуртки якості». Це неформальний спосіб для управління, але дієвий. Простих працівників, які не мають відношення до керівної ланки на підприємстві залучають до нарад з вищим керівництвом, тобто складається рівноправна взаємодія між виробничим персоналом та керівництвом.

6. Флекс-тайм – можливість самого працівника керувати своїм робочим часом але при тому досягати поставлених цілей у визначений термін. Продуктивність при цьому зростає, тому що всім відомо що люди діляться на 2 групи – сови та жайворонки, комусь легше вставати о 5й ранку та попрацювати до 3, а комусь простіше почати свою роботу о 14 годині та закінчити о 24, та бути не менш продуктивним. За кордоном велику роль відіграє також психологічне та фізичне здоров'я (є кімнати відпочинку, різні залучені фахівці, які не пов'язані з підприємством та виробництвом, щоб покращувати психічний стан). В різних країнах використовують методи управління додаючи свої місцеві особливості, але усі методи мають дієвий позитивний ефект.

7. При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ»

2.1. Загальна характеристика ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ»

На сьогоднішній час, навіть великі міжнародні компанії стикаються з труднощами в веденні бізнесу, це пов'язано як і з зовнішніми факторами так і з внутрішніми. Поява нових конкурентів, зростання або спадання цін на ринку, розлади в колективі – все це займає багато часу та сил у управителів, тому здебільшого дані питання вирішують саме консалтингові компанії [20].

Однією з таких компаній є приватне підприємство «А.Т. Консалтинг», яке було засноване ще у 2009 році за адресою Україна, місто Львів, вул. Івана Франка 23, офіс 41, тоді коли консалтингові послуги лише починали заходити на український ринок, що досить позитивно вплинуло на подальший розвиток підприємства та його конкурентоспроможність в майбутньому. Власником даного підприємства є львівський юрист Андрій Володмирович Цура, який має видатні навички комунікації та аналізу ринку, що в майбутньому і допомогло побудувати досить успішний на українському та міжнародному ринку бізнес з консалтингових та юридичних послуг. Керівником підприємства – його директором є Николишин Оксана Степанівна.

ПП «А.Т. Консалтинг» – це компанія, основним пріоритетом якої є бездоганна репутація та довіра клієнтів, в основі якої лежить висока якість надання послуг. Дана компанія керується міжнародними правилами бізнесу та надає гарантії клієнтам комплексного підходу для вирішення завдань будь-якої складності.

Дана компанія веде широкий спектр послуг таких як:

1. Бухгалтерський системи управління якістю, що передбачає: ведення бухгалтерського обліку для юридичних осіб та фізичних осіб підприємців; складання та подання фінансової, податкової та статистичної

звітності; повсякденне спілкування з контролюючими органами; ведення кадрової документації; ведення управлінського обліку та складання управлінської звітності як для засновників так і для керівників бізнесу; системи управління якістю від при перевірках; фінансовий Due Diligence; тощо.

2. Юридичний системи управління якістю від: підготовка та аналіз документів договірної характеру; системи управління якістю від угод та бізнес-процесів; Due Diligence бізнесу; Корпоративне структурування з використанням міжнародних юрисдикцій; Представництво в органах державної і місцевої влади та правоохоронних органах; тощо.

3. Реєстраційні послуги: реєстрація юридичної особи та фізичної особи підприємця; внесення змін до реєстраційних документів; ліквідація та реорганізація бізнесу; M&A (злиття та поглинання бізнесу); системи управління якістю від процесів ліцензування господарської діяльності.

Підтверджує високу кваліфікованість підприємства і те, що воно надає свої послуги на сьогоднішній день багато іноземним компаніям, а саме: 36 діючих клієнтів з Сполучених Штатів Америки, 54 діючі клієнти з Європи, 4 діючі клієнти з ОАЕ та клієнтська база України. Серед них ТОВ «Лаймлайт Нетворкс Юкрейн», ТОВ «Карел Україна», ТОВ «БСН Девелопмент», ТОВ «Бакарді Мартіні», ТОВ «БігКоммерс Україна», ТОВ «Еппл Україна», тощо. З ПП «А.Т. Консалтинг» співпрацюють, як партнери такі провідні компанії: IC Partners, Vistra, Gruppo Dracma, Payoneer, Studio Bianchi, тощо.

З 24 лютого 2022 року, діяльність маркетингу в консалтингових компаніях, в тому числі і ПП «А.Т. Консалтинг» дещо змінилась. Додавилось роботи в аналізі самих підприємств-клієнтів, їх діяльності та нових проблем з якими вони стикаються. Все це змушувало шукати нові шляхи для залучення клієнтів, збільшилась потреба у постійному вдосконаленні своєї роботи та пошуку нових платформ для здійснення своєї діяльності. Робота офіс-менеджера у ПП «А.Т. Консалтинг», як маркетолога тепер полягає не лише в пошуку клієнтів, покращенню іміджу компанії, аналізу різноманітних

економічних та соціальних сфер, а й у тому щоб шукати та створювати нові шляхи та збереження діяльності компанії та забезпеченні безпечних умов праці та співпраці як клієнтів, так і працівників.

На плечі офіс-менеджера та керівника лягає чимало обов'язків саме у сфері маркетингу, тому доцільно було б на підприємстві створити відділ маркетингу. Необхідність формування даного відділу зумовлена ростом ринку, збільшенням попиту на послуги які надає ПП «А.Т. Консалтинг» та зростанням конкурентів, які потребують постійного моніторингу. Робота кваліфікованих маркетологів також надаючи при цьому більш результативні дослідження та сприяла б збільшенню продажів послуг як на міжнародному так і на вітчизняному ринку.

Завдяки якісному наданню послуг та хорошій репутації, компанія «А.Т. Консалтинг» була нагороджена у 2017 році званням «Компанія Року 2017» за версією Всеукраїнського галузево-аналітичного центру, у 2018 році отримала свідоцтво про офіційне партнерство з Львівським ІТ Кластером та у цьому ж році стала офіційним членом ГО «Асоціації платників податків України».

У рис. 2.1 наведено як саме організована маркетингова діяльність на ПП «А.Т. Консалтинг» та основні функції, які вона виконує.

Економічний аналіз має за мету ідентифікацію та оцінку внутрішніх проблем підприємства з метою забезпечення підготовки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень, у тому числі визначення меж та напрямів розвитку підприємства, виходу із кризових ситуацій, придбання та продажу бізнесу та його часток тощо.

Виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежать від забезпеченості основними засобами та їх використанням. Для аналізу основних засобів підприємства використовують: форма № 1 «Баланс», форма №4 «Звіт про власний капітал», форма 11 – ОФ «Звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос)».



Рис. 2.1. Організація маркетингової діяльності на ПП «А.Т. Консалтинг»*

*побудовано автором

Основні засоби підприємства складаються з офісного приміщення та офісного приладдя. Офіс консалтингової компанії розташовується близько з бізнес-центрами. Рекомендована площа для розміщення офісу консалтингової компанії – 90-150 кв. метрів. Для зручності роботи співробітників і підвищення презентабельності офісу рекомендується провести перепланування приміщення його на окремі кабінети. Завдяки цьому напрямки діяльності компанії будуть розмежовані.

Обладнання для організації бізнесу також має велике значення, що слід враховувати при складанні бізнес-плану. Для відкриття консалтингової компанії перелік обладнання полягає в придбанні меблів для кожного фахівця, а також аксесуари, що забезпечують комфорт клієнтів. Також всіх

співробітників потрібно забезпечити необхідною офісною технікою (комп'ютери, принтери, факси тощо).

В обов'язковому порядку в офісі повинні бути проведені необхідні комунікації – телефонні лінії, Інтернет, локальна мережа для обміну даними між працівниками компанії. Крім цього, для комфортабельності роботи співробітників кабінети необхідно обладнати деякою побутовою технікою (електрочайники, мікрохвильові печі тощо).

Для досліджень фінансово-економічних показників ПП «А.Т. Консалтинг» було використано фінансову звітність підприємства та баланс компанії. В таблиці 2.1 вказано динаміку показників ПП «А.Т. Консалтинг» з 2020 року.

Таблиця 2.1

Динаміка показників ПП «А. Т. Консалтинг» за 2016-2021 рр.*

Показники (тис.грн.)	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023 / 2022	2022/ 2021	2023 / 2022
Основні засоби	1087,1	1547,6	1391,7	460,5	-155,9	142,4	89,9
Необоротні активи разом	227,1	134,9	129,9	-92,2	-5	59,4	96,3
Знос основних засобів	276,5	424,3	525,0	156,8	100,7	153,5	123,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	699,5	451,8	122,8	-247,7	-329	64,6	27,2
Гроші та їх еквіваленти	134,0	644,4	1107,5	510,4	463,1	4,8р.	171,9
Оборотні активи разом	860,0	1412,7	1261,8	552,7	-151	164,3	89,3

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За період дослідження спостерігалось залучення більшої кількості клієнтів, оскільки виручка зросла на 851,8 тис. грн. (на 73,8%%), а ціни на послуги на 35,8 тис. грн. (на 19,5%), що вказує на покращення кваліфікації спеціалістів, кращу якість обслуговування ПП «А.Т. Консалтинг» в 2020-

2022рр., оскільки темпи приросту чистої виручки перевищували темпи приросту собівартості.

Щоб краще зрозуміти динаміку зовнішнього середовища компанії, варто оцінити її конкурентоспроможність. Якщо зробити все вірно, то можна передбачити майбутній розвиток підприємства, загрози які існують та можливості.

Існує безліч методів для визначення оцінки конкурентоспроможності фірми. Одним з таких є SWOT-аналіз, де значна увага приділяється можливостям компанії та її загрозам.

SWOT-аналіз нашого підприємства поділяється на такі групи: S – сильні сторони ПП «А.Т. Консалтинг»; W – слабкі сторони ПП «А.Т. Консалтинг»; О – можливості ПП «А.Т. Консалтинг»; Т – загрози ПП «А.Т. Консалтинг».

З вищесказаного можемо бачити, що перші дві групи відносяться до внутрішнього середовища, в той час як інші дві до зовнішнього.

Щоб провести даний аналіз нам потрібно здійснити такі етапи:

1. Визначити можливості ПП «А.Т. Консалтинг».
2. Визначити загрози ПП «А.Т. Консалтинг».
3. Визначити сильні та слабкі сторони ПП «А.Т. Консалтинг».
4. Побудувати матрицю SWOT-аналізу для нашого підприємства.
5. Запропонувати стратегії розвитку для ПП «А.Т. Консалтинг».

Щоб правильно провести даний аналіз нами було прийнято рішення розробити матрицю вірогідності для позитивних факторів зовнішнього середовища, яку в майбутньому ми використаємо для розробки можливостей ПП «А.Т. Консалтинг» (табл. 2.2).

Чинники, які не будуть досить важливими при здійсненні подальшого аналізу – це: зміни в бажаннях споживачів; зменшення попиту на послуги; державна допомога ПП «А.Т. Консалтинг».

А найбільш важливими чинниками є: збільшення кількості послуг, що надаються; стабільний попит на послуги ПП «А.Т. Консалтинг»; підвищення кваліфікації кадрів; покращення умов праці; низькі витрати на роботу.

Таблиця 2.2

Матриця вірогідності можливостей для ПП «А.Т. Консалтинг»*

Дія	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
	Сильна	1. Збільшення кількості послуг, що надаються. 2. Стабільний попит на послуги ПП «А.Т. Консалтинг». 3. Підвищення кваліфікації кадрів.	1. Низькі витрати на роботу.	1. Пришвидшення росту ринку. 2. Поява нових клієнтів.
	Середня	1. Покращення умов праці.	1. Зменшення кількості конкурентів в умовах військового стану.	1. Зміни в бажаннях споживачів
	Низька	1. Менший розвиток конкурентів.	1. Зменшення попиту на послуги.	1. Збільшення допомоги компанії від держави.

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Матриця вірогідності загроз для ПП «А.Т. Консалтинг» подана в таблиці 2.3. Високими загрозами є: нестабільна економічна ситуація в державі; погіршення умов праці; зниження платоспроможності клієнтів. Менш високими загрозами є: збільшення кількості конкурентів; активніша реклама конкурентів; погіршення рівня життя населення.

Таблиця 2.3.

Матриця вірогідності загроз для ПП «А.Т. Консалтинг»*

Дія	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
	Сильна	Нестабільна економічна ситуація в країні в умовах військового стану	Погіршення умов праці	Збільшення конкурентів на ринку
	Середня	Зниження платоспроможності клієнтів	Активніша реклама у конкурентів	Несприятливі демографічні зміни
	Низька	Погіршення рівня життя населення	Нестабільність ціни	Нестабільна політична ситуація

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Сильні та слабкі сторони ПП «А.Т. Консалтинг» зображені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Сильні та слабкі сторони ПП «А.Т. Консалтинг»*

Сильні сторони ПП «А.Т. Консалтинг»	Слабкі сторони ПП «А.Т. Консалтинг»
Фінансова стабільність компанії	Не висока популярність бренду
Висококваліфіковані працівники	Відсутність чіткої стратегії
Висока репутація серед клієнтів	Погіршення умов праці
Хороша цінова політика	Зменшення платоспроможних клієнтів
Якість надання послуг	Зниження репутації на іноземному ринку
Фокусування на клієнту	

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Виконавши всі попередні дії можна приступати до передостаннього етапу – побудови SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз для ПП «А.Т. Консалтинг»*

	Сильні сторони ПП «А.Т. Консалтинг»	Слабкі сторони ПП «А.Т. Консалтинг»
Внутрішнє середовище	• Висококваліфіковані працівники ПП «А.Т. Консалтинг» • Високий рівень кваліфікації в керівників ПП «А.Т. Консалтинг» • Якісне надання послуг; • Фінансова стабільність ПП «А.Т. Консалтинг» • Хороша цінова політика ПП «А.Т. Консалтинг»	• Низький рівень впізнаваності бренду • Відсутність системи знижок; • Погіршення умов праці
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	• Можливість збільшення кількості послуг, що надаються; • Покращення умов праці;	• Велика кількість конкурентів • Активніші рекламні дії у конкурентів

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Здійснивши SWOT-аналіз ПП «А.Т. Консалтинг» визначено певні сильні сторони компанії, які позитивно впливають на розвиток підприємства та негативні, що можуть призвести до його зупинки функціонування.

Консалтингова компанія ПП «А.Т. Консалтинг» потребує досить чітких стратегій, щоб позбутись від можливих загроз та покращити свою діяльність, як на українському так і на міжнародному ринку.

Запропоновано провести такі дії, для вирішення існуючих проблем: вираховувати та аналізувати усі показники, які впливають на конкурентне середовище: соціальні, економічні, політичні, фінансові тощо; формувати ринкові позиції в певному часовому періоді; аналізувати розвиток нових конкурентів, що приходять на ринок; здійснювати прогнози ринку, а саме: попит, пропозицію, цінові фактори, рівень економічних показників в Україні, тощо; визначати основні показники майбутніх ризиків, як в економічному просторі, так і у внутрішньому середовищі підприємства; створювати нові взаємозв'язки між актуальними для підприємства сферами; визначити конкретний список засобів, які допоможуть у збільшенні переваги на конкурентному рівні.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ»

Фінансовий аналіз дає можливість отримати певну кількість основних, найбільш інформативних параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства. При цьому в ході аналізу менеджер може ставити перед собою різні цілі: аналіз поточного фінансового стану або оцінку фінансової перспективи підприємства.

Цей аналіз здійснюється аналітиками підприємства і ґрунтується на широкій інформаційній базі, включаючи й оперативні дані. Залежно від інформаційного забезпечення та поділу на різні групи користувачів у вивченні окремих питань аналізу фінансової безпеки, виділяють аналіз фінансового стану, а останній поділяється на внутрішньо-господарський та зовнішній фінансовий стан підприємства.

Традиційна практика аналізу фінансового стану підприємства напрацювала певні прийоми й методи його здійснення. Інформаційною базою для оцінювання фінансової безпеки підприємства є дані: балансу (форма № 1); звіту про фінансові результати (форма № 2); звіту про рух грошових коштів (форма № 3); звіту про власний капітал (форма № 4); дані статистичної звітності та оперативні дані. За результатами аналізу розробляють заходи поліпшення фінансового стану підприємства.

Оцінка стану фінансової безпеки ПП «А.Т. Консалтинг» за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.2. Як свідчать представлені дані, з чотирнадцяти проаналізованих показників фінансової безпеки сім знаходяться вище нормального порогового значення, три – між критичним та нормованим пороговими значеннями, один – зріс і став вищим нормованої межі, три – знизились і стали нижчими критичної межі.

Таким чином, згідно зі схемою узагальнення оцінок груп показників фінансової безпеки фінансовий стан ПП «А.Т. Консалтинг» можна вважати досить сприятливим (рис. 2.2-2.15), оскільки за основними показниками фінансової безпеки спостерігаються високі оцінки фінансової стійкості і ліквідності (більшість показників фінансової безпеки близькі або вищі за нормативне значення).

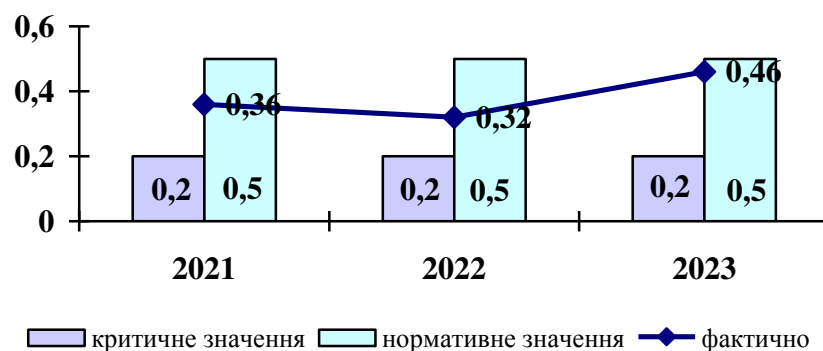


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться між його критичним та нормативним значеннями, що оцінюється у 0,5 бала, і відповідає передкризовому рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.2).

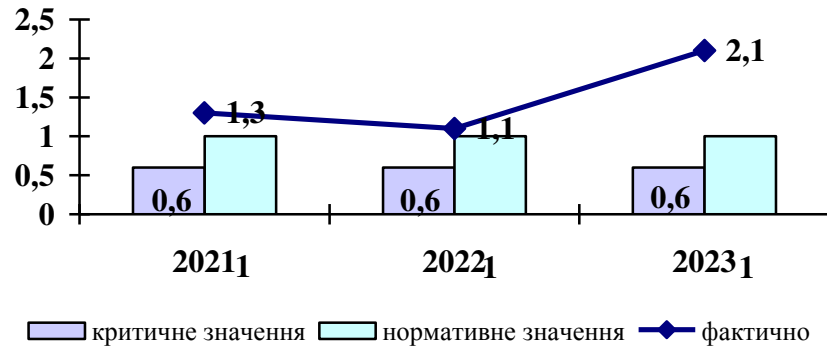


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться вище його критичного та нормативного значень, що оцінюється у 1 бал, і відповідає нормальному рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.3).

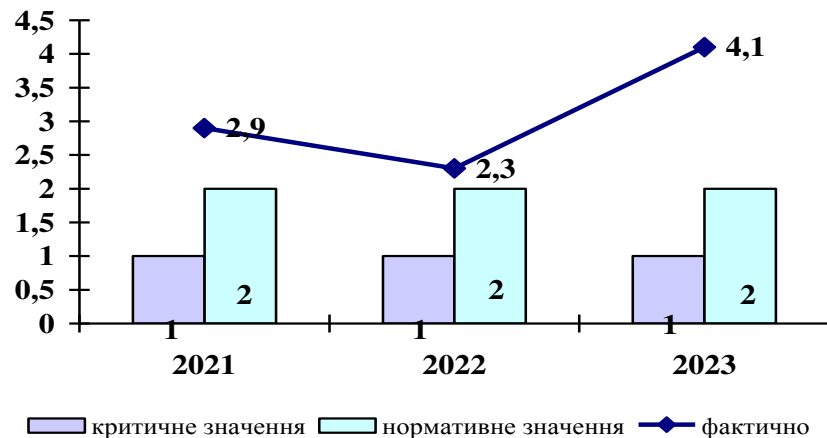


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта покриття ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт покриття у ПП «А.Т. Консалтинг» також знаходиться вище його критичного та нормативного значень, що оцінюється у 1 бал, і відповідає нормальному рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.4).

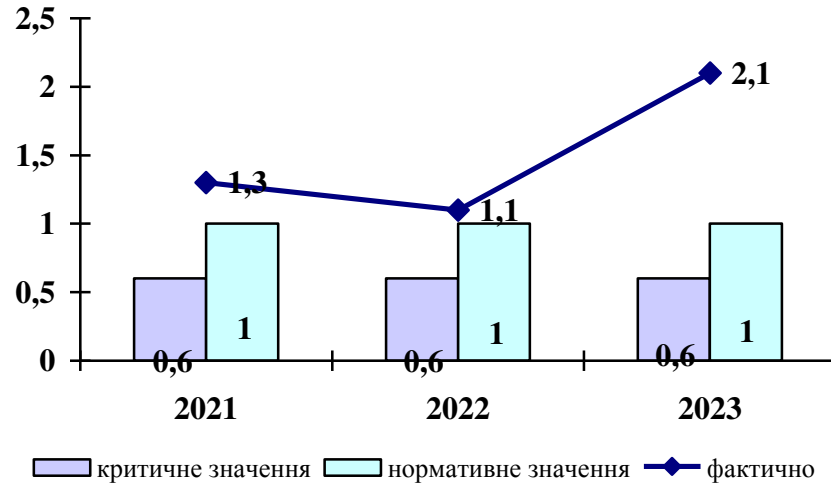


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта автономії ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт автономії також знаходиться вище його критичного та нормативного значень, що оцінюється у 1 бал, і відповідає нормальному рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.5).

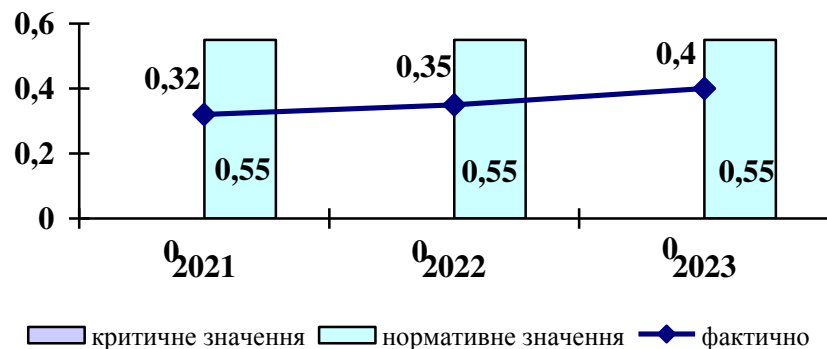


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ПП «А.Т. Консалтинг» знаходиться між його критичним та нормативним значеннями, що оцінюється у 0,5 бала, і відповідає передкризовому рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.6).

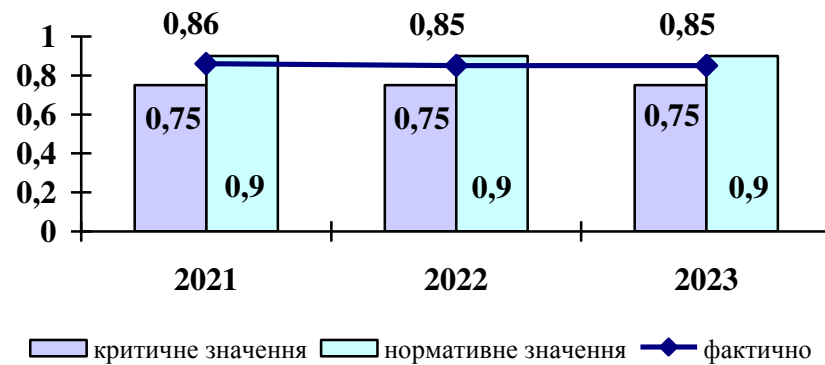


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнта покриття інвестицій ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт покриття інвестицій у ПП «А.Т. Консалтинг» знаходиться також між його критичним та нормативним значеннями, що оцінюється у 0,5 бала, і відповідає передкризовому рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.7).

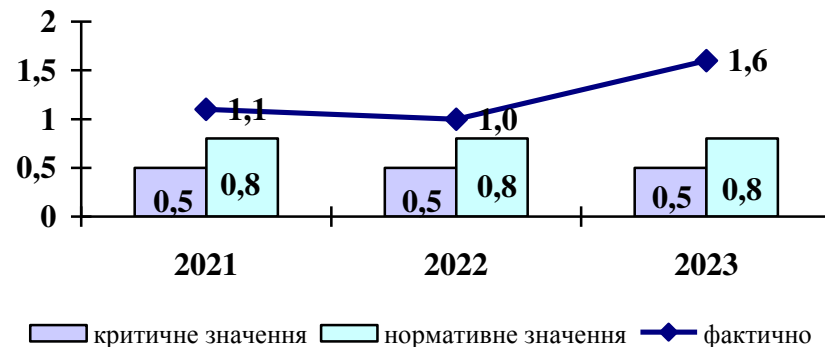


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта забезпеченості матеріальних запасів ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів знаходиться вище його критичного та нормативного значень, що оцінюється у 1 бал, і відповідає нормальному рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.8).

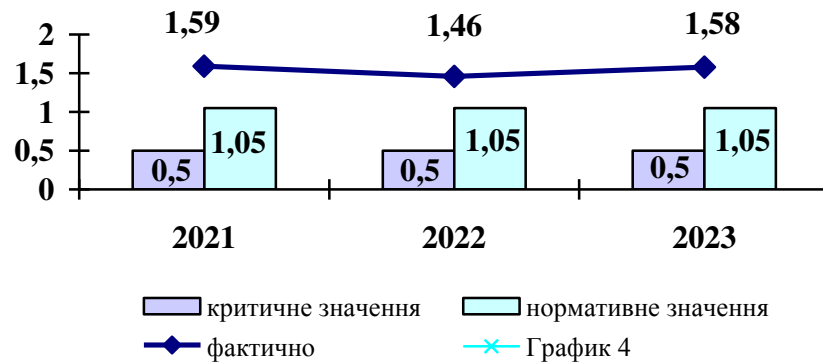


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнта оборотності активів ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт оборотності активів ПП «А.Т. Консалтинг» також знаходиться вище його критичного та нормативного значень, що оцінюється у 1 бал, і відповідає нормальному рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.9).

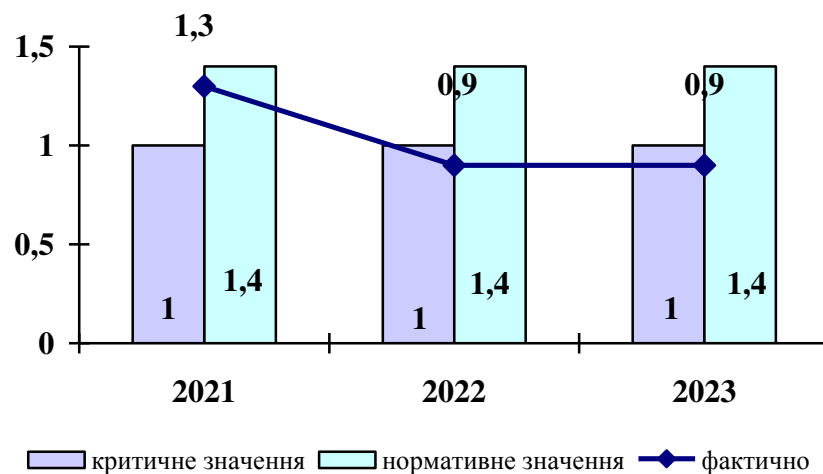


Рис. 2.10. Динаміка фондівддачі ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Фондовіддача у ПП «А.Т. Консалтинг» знаходиться між її критичним та нормативним значеннями, що оцінюється у 0,5 бала, і відповідає передкризовому рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.10).

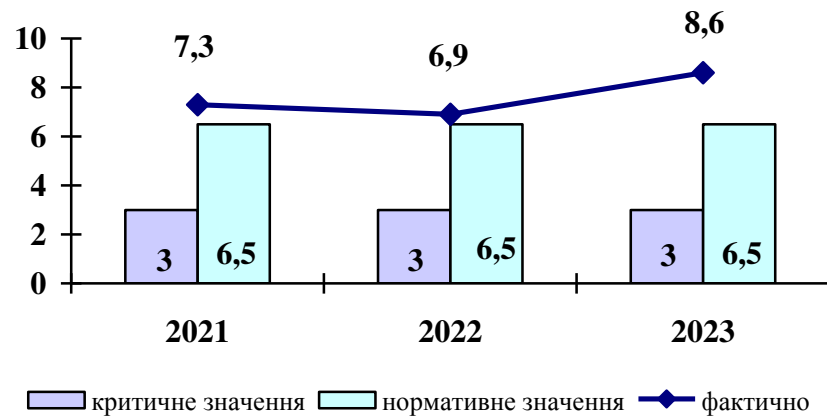


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта оборотності матеріальних запасів ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у ПП «А.Т. Консалтинг» знаходиться вище його критичного та нормативного значень, що оцінюється у 1 бал, і відповідає нормальному рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.11).

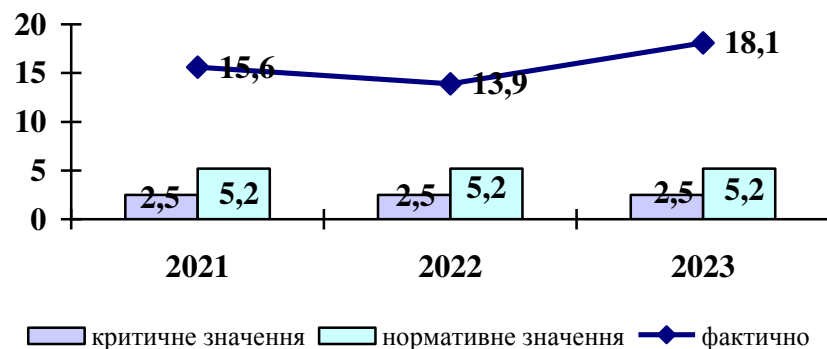
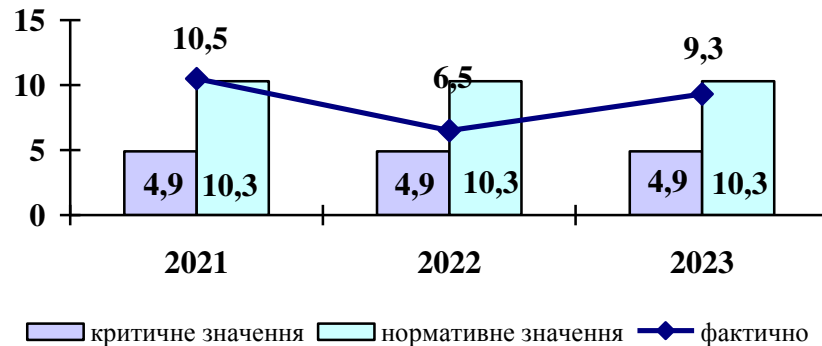


Рис. 2.12. Динаміка коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ПП «А.Т. Консалтинг» знаходиться вище його критичного та нормативного значень,

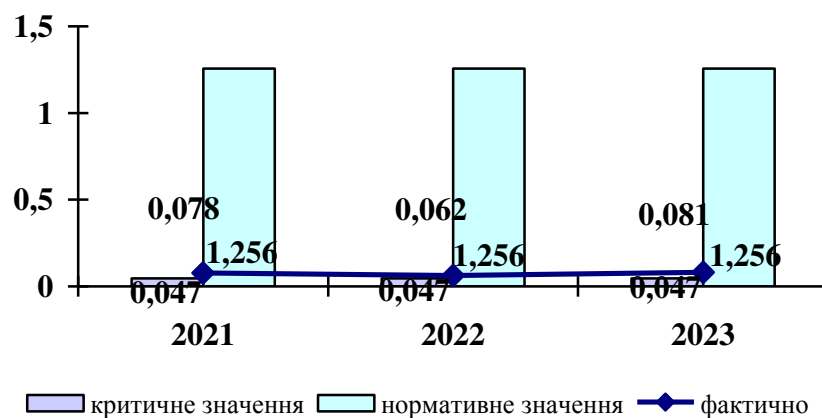
що оцінюється у 1 бал, і відповідає нормальному рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.12).



**Рис. 2.13. Динаміка коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості
ПП «А.Т. Консалтинг»***

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПП «А.Т. Консалтинг» у 2021 році знаходився вище його критичного та нормативного значень, що оцінюється у 1 бал, і відповідає нормальному рівню фінансової безпеки підприємства, а у 2022 та 2023 роках значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості знаходилося між критичним та нормативним значеннями, що прирівнюється до 0,5 бала та відповідає передкризовому рівню фінансової безпеки (рис. 2.13).



**Рис. 2.14. Динаміка коефіцієнта рентабельності активів ПП «А.Т.
Консалтинг»***

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт рентабельності активів у ПП «А.Т. Консалтинг» знаходиться між її критичним та нормативним значеннями, що оцінюється у 0,5 бала, і відповідає передкризовому рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.14).

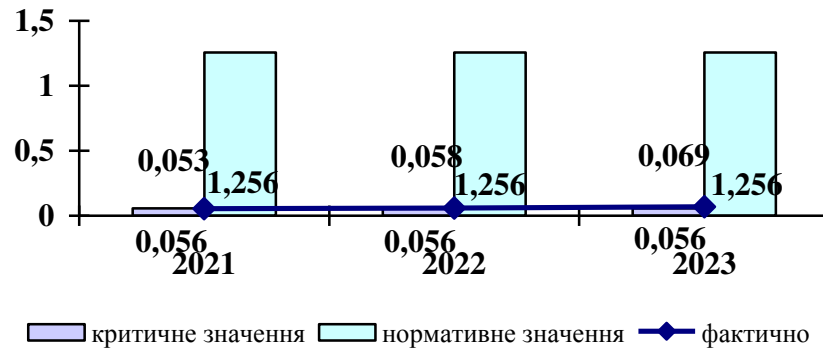


Рис. 2.15. Динаміка рентабельності продукції ПП «А.Т. Консалтинг»*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Рентабельність продукції (послуг) у ПП «А.Т. Консалтинг» також знаходиться між її критичним та нормативним значеннями, що оцінюється у 0,5 бала, і відповідає передкризовому рівню фінансової безпеки підприємства (рис. 2.15).

Отже, ПП «А.Т. Консалтинг» можна вважати відносно фінансово стабільним і міцним, та конкурентоспроможним на ринку України.

Математичне виведення загального індикатора фінансової безпеки (Іфб) через оцінку її часткових коефіцієнтів передбачає врахування їхніх вагових часток а за формулою:

$$I_{фб} = \sum O_{ki} \cdot a_{ki} ;$$

де O_{ki} – оцінка кожного часткового коефіцієнта фінансової безпеки; a_{ki} – вага кожного часткового коефіцієнта фінансової безпеки.

У межах даного підходу виділяють такі рівні оцінки часткових коефіцієнтів фінансової безпеки підприємства [15, с. 190]:

- 1 бал - нормальний рівень – індикатор фінансової безпеки підприємства перебуває вище нормативного та критичного їх значень;
- 0,5 бала – передкризовий рівень – індикатор фінансової безпеки підприємства перебуває між нормативним та критичним їх значеннями;
- 0 балів – кризовий рівень – індикатор фінансової безпеки підприємства перебуває на рівні критичного значення;
- (-0,5) бала – критичний рівень – індикатор фінансової безпеки підприємства перебуває нижче свого критичного значення.

Вагові частки кожного з коефіцієнтів можна визначати експертним шляхом з врахуванням їхньої пріоритетності. Наприклад, за результатами опитування ключових спеціалістів на підприємстві.

Таким чином, отримаємо наступні вихідні дані для оцінки фінансової безпеки ПП «А.Т. Консалтинг» (табл. 2.6). Вісім з чотирнадцяти часткових критеріїв фінансової безпеки підприємства відповідають нормальному рівню фінансової безпеки, а шість – перед критичному.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для оцінки фінансової безпеки ПП «А.Т. Консалтинг»*

Частковий коефіцієнт	2021 р.	2022 р.	2023 р.	вага
1. коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	0,5	0,5	0,15
2. коефіцієнт швидкої ліквідності	1	1	1	0,09
3. коефіцієнт покриття	1	1	1	0,09
4. коефіцієнт автономії	1	1	1	0,06
5. коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5	0,5	0,5	0,05
6. коефіцієнт покриття інвестицій	0,5	0,5	0,5	0,05
7. коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів	1	1	1	0,06
8. коефіцієнт оборотності активів	1	1	1	0,06
9. фондовіддача	0,5	0,5	0,5	0,05
10. коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1	1	1	0,04
11. коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1	1	1	0,04
12. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1	0,5	0,5	0,04
13. рентабельність активів	0,5	0,5	0,5	0,11
14. рентабельність продукції (послуг)	0,5	0,5	0,5	0,11

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За результатами проведеного дослідження доцільно оцінити загальний рівень фінансової безпеки підприємства.

За отриманими вихідними даними оцінимо рівень фінансової безпеки ПП «А.Т. Консалтинг» у 2021-2023 роках:

2021 р.:

$$I_{фб} = 0,5*0,15 + 1*0,09 + 1*0,09 + 1*0,06 + 0,5*0,05 + 0,5*0,05 + 1*0,06 + 1*0,06 + 0,5*0,05 + 1*0,04 + 1*0,04 + 1*0,04 + 0,5*0,011 + 0,5*0,11 = 0,74;$$

2022 р.:

$$I_{фб} = 0,5*0,15 + 1*0,09 + 1*0,09 + 1*0,06 + 0,5*0,05 + 0,5*0,05 + 1*0,06 + 1*0,06 + 0,5*0,05 + 1*0,04 + 1*0,04 + 0,5*0,04 + 0,5*0,011 + 0,5*0,11 = 0,72;$$

2023 р.:

$$I_{фб} = 0,5*0,15 + 1*0,09 + 1*0,09 + 1*0,06 + 0,5*0,05 + 0,5*0,05 + 1*0,06 + 1*0,06 + 0,5*0,05 + 1*0,04 + 1*0,04 + 0,5*0,04 + 0,5*0,011 + 0,5*0,11 = 0,72.$$

Отримані значення свідчать про зниження рівня фінансової безпеки на підприємстві у 2022-2023 роках, що об'єктивно обумовлено повномасштабним вторгненням в країну окупантів. Проте, рівень фінансової безпеки залишається достатнім, що відповідає його нормальному значенню.

2.3. Оцінка економічної ефективності управління ПП «А.Т. Консалтинг»

Оцінка ефективності системи управління прийнято оцінювати або за результатами порівняльної оцінки ключових показників діяльності підприємства до запровадження системи і після нього, або за допомогою розрахунку показника ефективності.

Одним із показників ефективності функціонування системи управління підприємством може бути оцінка його фінансової безпеки, що вже було здійснено і підтверджено її достатній рівень безпеки. Отже, за даним критерієм система управління на ПП «А.Т. Консалтинг» є ефективною.

Також для оцінки ефективності системи управління підприємством доцільно застосувати не менш дієві методи аналізу: анкетного опитування та експертних оцінок.

Експертна оцінка ефективності функціонування системи управління підприємством може проводитись за групами таких критеріїв: формування ієрархії органів управління, виробничий процес і реалізація продукції, управління персоналом та результати діяльності.

За запропонованими Н.В. Тимчак групами критеріїв оцінки та уточнюючими показниками [59] було створено групу з п'яти експертів, які здійснили оцінку системи управління підприємством на ПП «А.Т. Консалтинг». Кожен показник експерти оцінювали в діапазоні від 1 (мінімум – не відповідає встановленим вимогам і очікуванням споживачів) до 5 (максимум – відповідає встановленим вимогам і очікуванням споживачів) балів. Тоді встановлювалось середнє значення кожного показника і за допомогою вагових коефіцієнтів, які встановлювались також експертним шляхом, розраховувалась ефективність системи управління підприємством. Необхідні розрахунки здійснено у таблиці 2.7.

Таким чином, за результатами експертної оцінки ефективність системи управління підприємством становить:

$$E = \sum_{ij=1}^n \frac{p_{ij} \cdot g_i}{n} = 4,3 \text{ бали.}$$

Отже, система управління підприємством ПП «А.Т. Консалтинг» практично відповідає встановленим вимогам і очікуванням споживачів.

Таблиця 2.7

**Експертна оцінка ефективності системи управління ПП «А.Т.
Консалтинг»***

Критерії	Експерти					Вага
	1	2	3	4	5	
1. Формування ієрархії органів управління						0,3
1.1. Делегування повноважень	5	4	4	5	5	0,06
1.2. Формування місії та стратегії	4	5	5	3	4	0,08
1.3. Відповідальність керівництва	5	5	4	4	5	0,06
1.4. Побудова організаційної структури управління	4	5	5	5	5	0,06
1.5. Інформаційне забезпечення	4	4	4	3	4	0,04
2. Виробничий процес і реалізація продукції						0,2
2.1. Виробничі ресурси, що використовуються	3	4	4	4	5	0,04
2.2. Система управління якістю продукції	4	4	4	4	4	0,05
2.3. Технологія виробництва	4	4	4	5	5	0,03
2.4. Метрологічне забезпечення виробництва	4	5	4	4	4	0,02
2.5. Маркетингові дослідження	4	4	5	4	4	0,02
2.6. Післяпродажне обслуговування	3	4	4	4	4	0,04
3. Управління персоналом						0,2
3.1. Система набору кадрів	4	4	5	5	5	0,03
3.2. Система мотивації персоналу	4	4	5	4	5	0,04
3.3. Збільшення рівня заробітної плати	4	4	4	4	3	0,04
3.4. Підготовка та підвищення кваліфікації	4	4	5	5	5	0,04
3.5. Атестація персоналу	5	5	5	5	5	0,05
4. Результати діяльності						0,3
4.1. Параметри якості продукції	4	3	5	4	4	0,08
4.2. Задоволення споживачів	4	4	4	3	5	0,08
4.3. Фінансові результати	5	5	5	4	5	0,07
4.4. Екологічність продукції	4	4	4	3	4	0,07

*Джерело: напрацювання автора

Окрім того, відповідно до міжнародних стандартів управління якістю, проведено опитування щодо ефективності системи управління ПП «А.Т. Консалтинг» за стандартною опитувальною анкетой.

Вона показала, що на підприємстві управлінням діяльністю охоплено незначне число осіб, що сприяє його ефективності (2,2%). Це переважно керівний склад підприємства усіх рівнів, які здійснюють загальне та безпосереднє керівництво виробничими процесами на місцях, приймають управлінські рішення та здійснюють контроль за їх виконанням.

За результатами проведеного опитування встановлено, що приблизно 92,3 % опитаних задоволені послугами, що надає ПП «А.Т. Консалтинг». Із 7,7% опитаних незадоволених послугами підприємства найчастіше причиною неякісного обслуговування називають терміни виконання чи особисті не вподобання.

Це свідчить, про те, що підприємство надає загалом якісні послуги, однак слід звернути пильнішу увагу на безпосередніх виконавців робіт у спілкуванні із клієнтами, можливо із залученням психолога.

Для попередження зазначених дефектів у роботі підприємства доцільно взяти на озброєння засади Кайзен, що забезпечить безперервне вдосконалення виробництва, усіх його процесів, уникнення зайвих втрат, задіяння до цього процесу усіх без винятку працівників від вищого керівництва до найнижчої ланки.

Окрім зазначеного анкетного обстеження ставлення споживачів до продукції підприємства і її якості, проведено було анкетне обстеження думок працівників задіяних в системі управління підприємством ПП «А.Т. Консалтинг» щодо її функціонування на підприємстві.

Основною метою було з'ясування як самі працівники підприємства оцінюють ефективність функціонування системи управління якістю на ПП «А.Т. Консалтинг».

Респонденти у своїй більшості вважають, що політика у сфері якості частково відповідає меті підприємства (78%), дещо менше (15%) опитаних вважають їх повністю однаковими та лише незначна частина респондентів (7%) вважає, що вони повністю різняться (рис. 2.16).

Таким чином, можна вважати, що підприємство рухається в правильному напрямку, а ті незначні недоліки, які виникають в процесі роботи, слід усувати за допомогою інструментів управління якістю.

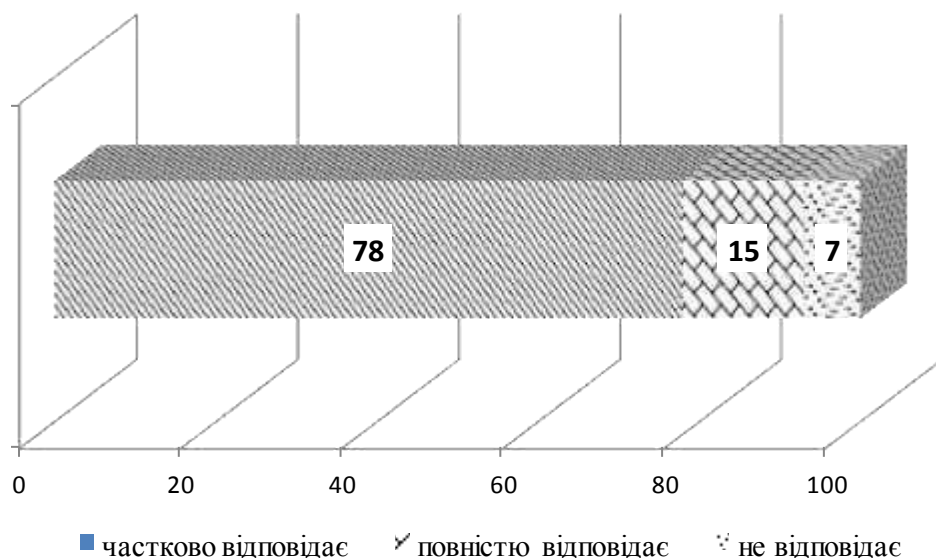


Рис. 2.16. Відповідність політики в сфері якості меті підприємства*

*Джерело: напрацювання автора

Як показали результати проведеного анкетування, на підприємстві управлінські рішення розробляються переважно з незначними відхиленнями від вимог стандарту якості (34%). Відповіді решти респондентів розділились в такому порядку: повністю відповідають вимогам – 47%, більше не відповідають ніж відповідають – 18%, зовсім не відповідають – 1% (рис. 2.18).

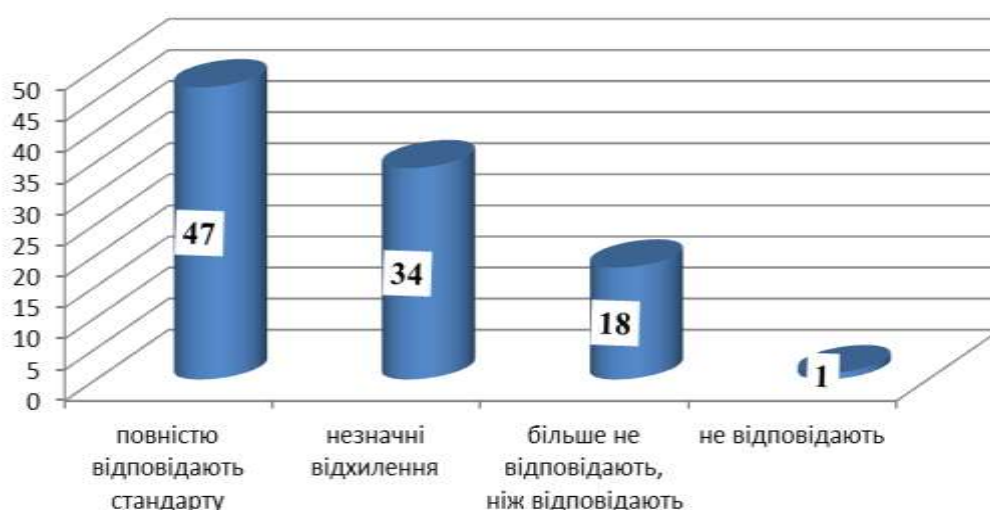


Рис. 2.17. Відповідність управлінських рішень вимогам стандарту якості*

*Джерело: напрацювання автора

Такі результати ще раз підтверджують наявність незначних недопрацювань на підприємстві щодо функціонування системи управління якістю та необхідності пошуку та реалізації її безперервного вдосконалення.

Респонденти дали однозначну відповідь, що контроль за дотриманням норм якості та виконання управлінських рішень щодо вимог стандарту якості на аналізованому підприємстві є ефективним (88%), лише 12% опитаних вважають його мало або зовсім неефективним: 7% - поверхневий, 5% - формальний (рис. 2.18).

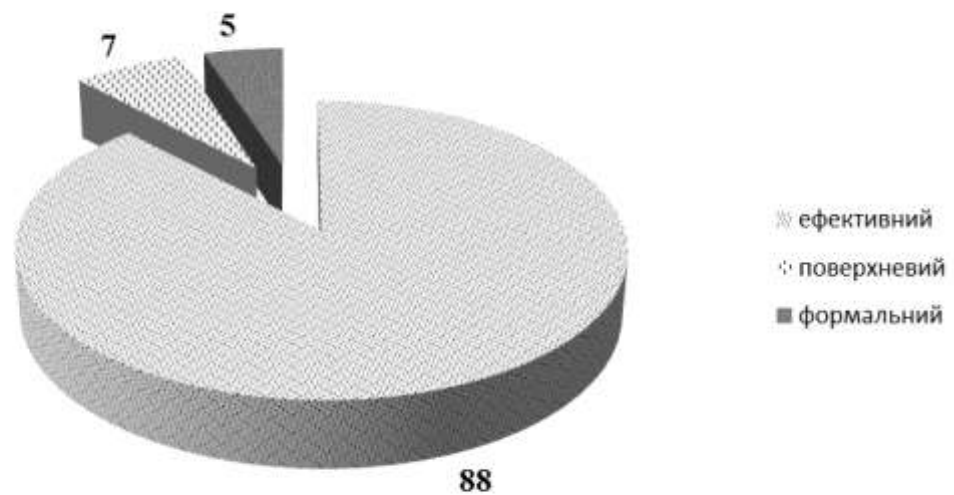


Рис. 2.18. Рівень ефективності контролю за дотриманням норм якості та виконанням управлінських рішень щодо вимог стандарту якості*

*Джерело: напрацювання автора

Специфіка діяльності та продукції підприємства вимагає чіткого контролю за дотриманням якості та безпеки усіх виробничих процесів, тому вимагає повного ефективного та всеосяжного контролю.

Як показали дані опитування, практично усі процеси на підприємстві охоплено критеріями якості: 9% - повністю, 91% - охоплено більшою мірою, 0% - охоплюють лише незначну їх частину (рис. 2.19).

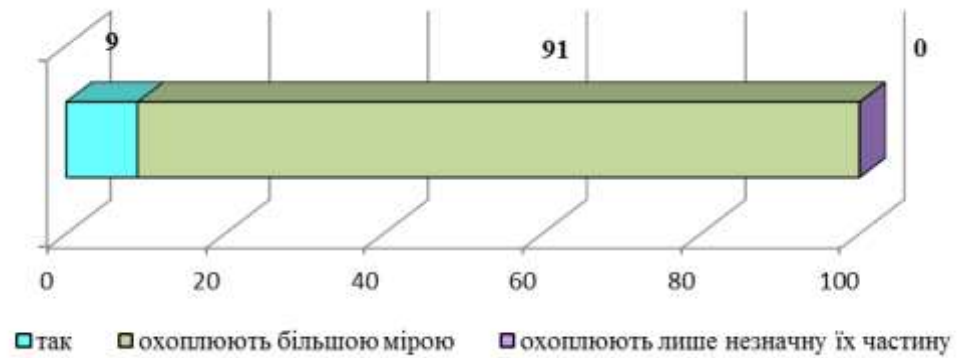


Рис. 2.19. Охопленість критеріями якості усіх ключових характеристик якості продукції підприємства*

*Джерело: напрацювання автора

Висока якість наданих послуг – це запорука і успішності підприємства на ринку, і безпеки споживачів, тому усі процеси її виробництва чітко регламентуються і контролюються, не охопленими можуть бути лише допоміжні процеси, і то частково.

Інформування працівників про основні аспекти роботи від вищих щаблів керівництва надходить до безпосередніх виконавців переважно вчасно (84%), деколи із незначними запізненнями (14%), і досить рідко із значним запізненням (2%) (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Вчасність надходження інформації від вищих щаблів керівництва до безпосередніх виконавців*

*Джерело: напрацювання автора

Частота надходження необхідної інформації до безпосередніх виконавців робіт забезпечує належну якість виробничих процесів і відповідно якість продукції. Тому, на підприємстві є ще поле для подальшої роботи, до вдосконалення. Надіємось, що запропоновані заходи сприятимуть цьому.

Підприємство переважно забезпечене компетентним персоналом для виконання робіт, як відповіли респонденти: 92% - у повній мірі, 8% - переважно забезпечене (рис. 2.21).

Низько кваліфікований персонал не здатен аналізувати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення та якісно їх виконувати. Через це потерпає система управління якістю та якість продукції підприємства.

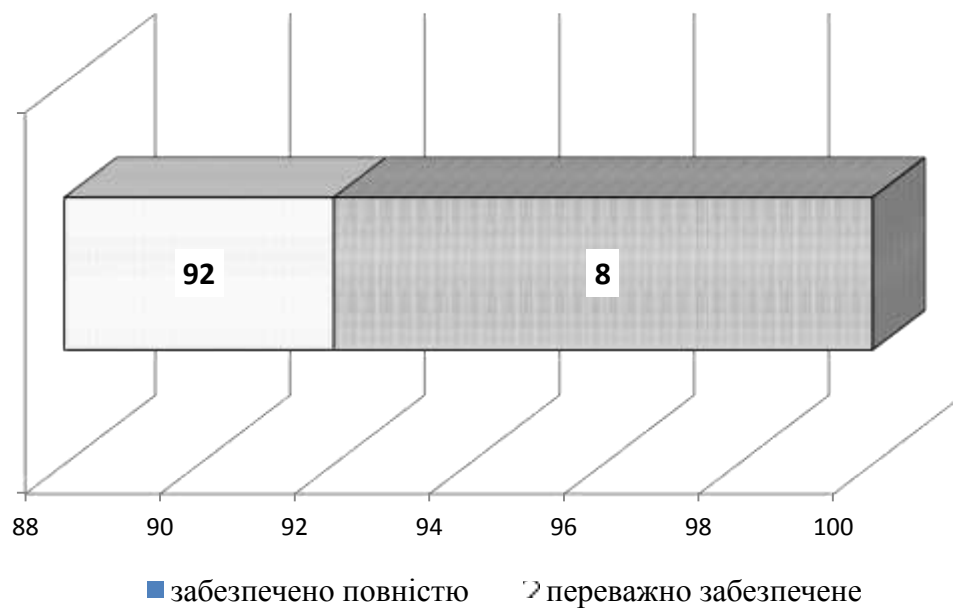


Рис. 2.21. Забезпеченість підприємства кваліфікованим персоналом*

*Джерело: напрацювання автора

Вчасність проведення аудиту як внутрішнього, так і зовнішнього сприяє підвищенню якості продукції, вчасному виявленню недоліків у роботі підприємства та їх усуненню. Більшість респондентів (99%) на запитання «Чи проводить організація внутрішній аудит у заплановані інтервали часу?» дали ствердну відповідь, і лише 1% їх відмітили, що часом порушуються часові рамки.

Важливість коригувальних дій важко недооцінити, адже забезпечення належної якості продукції неможливе без вчасного реагування на виниклі відхилення, а ще краще без їх попередження. На ПП «А.Т. Консалтинг» дана робота практично налагоджена, а деякі питання потребують вдосконалення. На підприємстві здійснюються практично усі необхідні процедури для забезпечення проведення коригувальних дій, як вважає 96% опитаних. Меншість, а це 4% респондентів вважають, що ці процедури здійснюються частково, а 2% - формально (рис. 2.22).

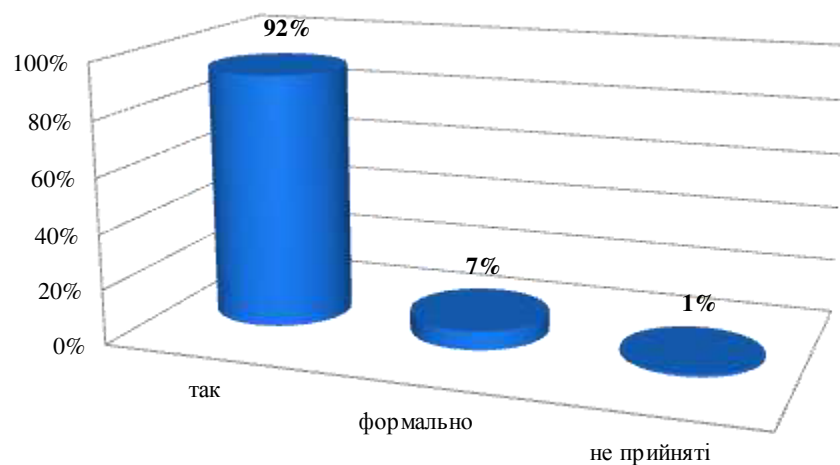


Рис. 2.22. Прийняття процедур, які забезпечують здійснення запобіжних дій*

*Джерело: напрацювання автора

Таким чином, можна стверджувати, що система управління на підприємстві ПП «А.Т. Консалтинг» є ефективною, що підтверджується результатами аналізу фінансової безпеки, експертного методу та результатів опитування споживачів та працівників підприємства.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 2 необхідно відмітити наступне:

1. Підприємство ПП «А.Т. Консалтинг» надає послуги з бухгалтерського, юридичного системи управління якістю та реєстраційних послуг. Підтверджує високу кваліфікованість підприємства і те, що воно надає свої послуги на сьогоднішній день багато іноземним компаніям.

2. Підприємство здійснює свою діяльність ефективно. За період дослідження спостерігалось залучення більшої кількості клієнтів, оскільки виручка зросла на 851,8 тис. грн. (на 73,8%%), а ціни на послуги на 35,8 тис. грн. (на 19,5%), що вказує на покращення кваліфікації спеціалістів, кращу якість обслуговування ПП «А.Т. Консалтинг» в 2020-2022рр., оскільки темпи приросту чистої виручки перевищували темпи приросту собівартості.

3. Здійснивши SWOT-аналіз ПП «А.Т. Консалтинг» визначено певні сильні сторони компанії, які позитивно впливають на розвиток підприємства та негативні, що можуть призвести до його зупинки функціонування. Консалтингова компанія ПП «А.Т. Консалтинг» потребує досить чітких стратегій, щоб позбутись від можливих загроз та покращити свою діяльність, як на українському так і на міжнародному ринку.

4. Вісім з чотирнадцяти часткових критеріїв фінансової безпеки підприємства відповідають нормальному рівню фінансової безпеки, а шість – перед критичному. Отримані значення свідчать про зниження рівня фінансової безпеки на підприємстві у 2022-2023 роках, що об'єктивно обумовлено повномасштабним вторгненням в країну окупантів. Проте, рівень фінансової безпеки залишається достатнім, що відповідає його нормальному значенню.

5. Можна стверджувати, що система управління на підприємстві ПП «А.Т. Консалтинг» є ефективною, що підтверджується результатами аналізу фінансової безпеки, експертного методу та результатів опитування споживачів та працівників підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ»

3.1. Напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві

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

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

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

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

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

Для проведення експертної оцінки ефективності системи управління якістю та визначення шляхів її подальшого удосконалення, на нашу думку, найважливіше визначити складові елементи, які безпосередньо впливають на результативність для кожного окремого підприємства. Адже, кожен суб'єкт господарювання має свої особливості та ключові елементи системи управління [54].

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

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

Також, враховуючи системний підхід до управління, багато фахівців на підприємстві виділяють і досліджують такі підсистеми як: методології управління, структури управління, процес і техніки управління. Методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан складових системи управління підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому [24].

Деякі дослідники ефективності системи управління якістю застосовують процесний підхід. При цьому складовими системи є методи управління; кадри, структурно-функціональне забезпечення, інформація, техніка і технологія. Основу ефективності управління при цьому становить забезпечення всіма ресурсами (сировинними, кадровими, енергетичними,

інформаційними тощо) процесів та робіт на всіх етапах процесу реалізації рішень.

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

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

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

Можна виділити ключові шляхи вдосконалення системи управління підприємством (рис. 3.1).

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

На ПП «А.Т. Консалтинг» собівартість (витрати) на послуги складає близько однієї третьої у чистому доході від реалізації продукції. Більш важливим фактором для підвищення прибутковості діяльності є пошук нових клієнтів-споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку консалтингових послуг. Тому, управління конкурентоспроможністю є вагомим фактором для підвищення ефективності бізнесу та управління ним.

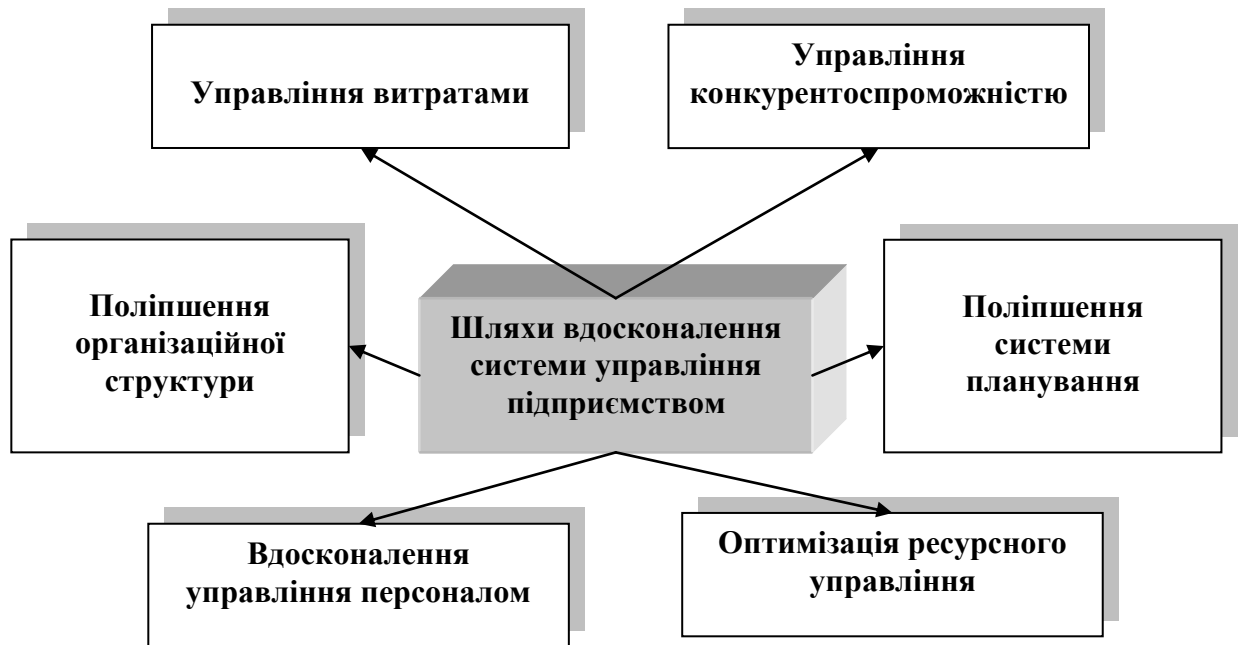


Рис. 3.2. Основні шляхи вдосконалення системи управління підприємством*

*Джерело: [24].

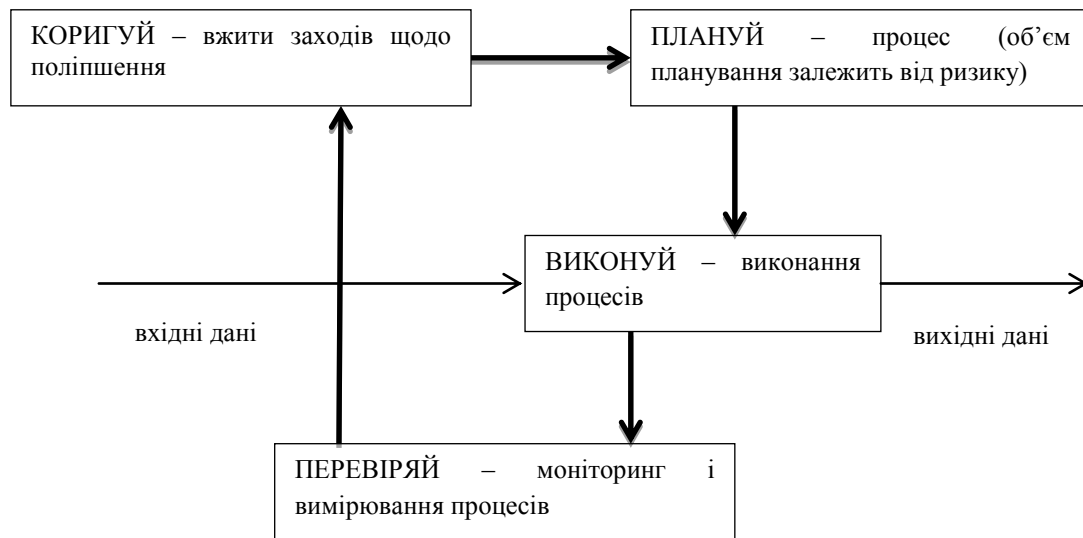
У ПП «А.Т. Консалтинг» успішно застосовуються засоби системи управління якістю, а саме: діаграма Парето, принципи Демінга, мозковий штурм, командна робота, карти процесів (технологічні карти), що забезпечує її успішне функціонування та безперервне вдосконалення, а також належний рівень якості продукції/послуг.

Основою управління системою якості у ПП «А.Т. Консалтинг» є принципи Демінга та цикл Шухарта-Демінга, які задіяні у роботі усіх підрозділів підприємства на усіх процесах. В інструктивних матеріалах дана методика зображена наступним чином (рис. 3.3).

Відповідно до цього процес виробництва відбувається у такій послідовності:

1. Розробляється план виконання певного виду робіт – послуг відповідно до укладених угод.
2. Здійснюється безпосереднє виконання робіт.
3. Здійснюється перевірка виконаних робіт згідно договору.

4. За результатами перевірки вносяться корективи та знову переходять до етапу планування. Оскільки це замкнений цикл.



**Рис. 3.3. Графічне представлення одного процесу системи управління у
ПП «А.Т. Консалтинг»***

*Джерело: дані підприємства

Діяльність підприємства щодо управління якістю здійснюється у відповідності до національних та міжнародних стандартів якості та законодавчих актів, технологічних та посадових інструкцій.

Застосування методів командної роботи та мозкового штурму відображає функціонування ПП «А.Т. Консалтинг» відповідно до стандарту ISO 9001:2008:

1. Відповідно до стандарту ISO 9001:2008 на ПП «А.Т. Консалтинг» координацію з питань якості послуг підприємства корівник кожного структурного підрозділу, які вивчають роботу системи управління якістю, аналізує і контролює її ефективність, розробляє заходи з попередження відхилень у якості продукції, у разі їх виявлення пропонує застосування необхідних термінових заходів, встановлює виконавців проведення запланованих заходів тощо.

2. На кожному етапі виробництва керівники відповідного рівня здійснюють постійний нагляд за якістю продукції підприємства та аналізують ефективність функціонування системи управління якістю із заповненням необхідних документів і відправленням їх до Координаційної ради з питань якості.

3. Така перевірка здійснюється двічі на рік. Щомісяця на підприємстві проходять Дні оцінки якості. Для підвищення якості продукції підприємства та функціонування його системи управління якістю регулярно здійснюються внутрішні та зовнішні аудити.

4. Вищий нагляд здійснює директор підприємства.

Слід зазначити, що виникнення невідповідностей у якості продукції є вкрай неприпустимим, адже може мати катастрофічні наслідки як для клієнтів, так і для підприємства. Тому будь-які невідповідності є неприйнятними та строго попереджаються і контролюються.

У зв'язку із цим, на ПП «А.Т. Консалтинг» доцільно додатково до вже використовуваних інструментів управління якістю запровадити засади Poka-yoke, що забезпечить підвищення якості наданих послуг і завдяки різноманітним пристроям і сенсорам допоможе уникнути дефектів попри волю чи помилки людини.

Доречним буде також застосування засад Zero defektów, завдяки чому надані послуги підприємством відповідатимуть потребам споживачів, що не допускати прийняття стандартів якості з мінімумом допустимих дефектів, а сприятиме виробництву продукції/послуг абсолютно без дефектів-помилки.

Доповненням до пропонованих засад управління якістю доречним буде застосування інструментів управління якістю таких як 5WHY або діаграма Ісікави, які за допомогою чітких запитань і відповідей допоможуть знайти причини виникнення дефектів і способи їх уникнення, а також за потреби розділять складнішу проблему на дрібніші та представлять її наочно, що прискорить процес пошуку ефективних рішень подолання дефектів.

Однією із ключових умов забезпечення ефективного управління системою якості є командна робота, яка має застосовуватись на усіх виробничих етапах. Тільки команда однодумців, які зацікавлені у якісному кінцевому результаті, мають необхідні знання та досвід, бажання вдосконалюватись, може досягти успіху. Лише працюючи у команді з застосуванням методу мозкового штурму, приймаються виважені ефективні рішення.

Зазначені методи командної роботи та мозкового штурму у ПП «А.Т. Консалтинг» застосовуються на усіх виробничих етапах. Так, підготовлений вищим керівництвом проект плану діяльності підприємства обговорюється з керівниками нижчих ланок. В процесі командної роботи-обговорення та мозкового штурму виробляється єдина концепція, розробляються узгоджені плани діяльності окремих підрозділів, можуть вноситись корективи і у загальний план розвитку підприємства. Обговорення загального плану розвитку та окремих підрозділів підприємства обговорюються також з лінійними керівниками. Лише по завершенні обговорення та внесення необхідних коректив загальний та часткові плани розвитку затверджує керівник підприємства.

При використанні мозкового штурму доцільно застосовувати також Diagram systematyki або дерево рішень, завдяки чому спільними зусиллями буде чітко окреслено проблему, знайдено причини її виникнення, як основні, так і менш важливі (другорядні), що полегшить пошук вірних рішень для подолання цих проблем.

Робота по вдосконаленню якості продукції та системи управління якістю на ПП «А.Т. Консалтинг» здійснюється безперервно. Для підвищення ефективності функціонування системи управління якістю та забезпечення її безперервного вдосконалення необхідною умовою є забезпечення підвищення кваліфікації працівників та росту їх матеріальної і моральної зацікавленості у підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

На підприємстві здійснюється безперервне вдосконалення професійної підготовки працівників, а також щороку відбувається перевірка їх знань і відповідність зайнятій посаді. Адже саме суб'єктивний чинник може бути ключовим у наданні населенню якісних послуг.

Зважаючи на вже використовувані інструменти управління якістю та пропоновані, доцільно запровадити на підприємстві використання як ключових восьми засад управління якістю, які забезпечують безперервне вдосконалення якості, враховуючи усі складові системи підприємства, його внутрішнє і зовнішнє середовище: усі виробничі процеси, стосунки з споживачами, конкурентами і постачальниками тощо.

Для забезпечення належного безперервного вдосконалення системи управління якістю на ПП «А.Т. Консалтинг» доцільно взяти за основу засади Кайзен, додатково до вже використовуваних методів та інструментів управління якістю запровадити використання ключових восьми засад управління якістю, Poka-yoke, Zero defektów та Diagram systematyki або дерево рішень. У комплексі це забезпечить виробництво продукції абсолютної якості без дефектів, довіру споживачів до продукції підприємства, підвищить його імідж на ринку, а в кінцевому підсумку забезпечить зростання його прибутковості.

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

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

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

Серед найбільш поширених проблем, що негативно впливають на ефективність систем управління українських підприємств, можна зазначити:

- зменшення рентабельності реалізації товарів, послуг, виконання робіт;
- незадовільні ліквідність активів та концентрація власного капіталу;
- недосконалість процесів мотивації та координації;
- неефективність комунікаційних процесів, що виявляється у невідповідності уявлень керівників про стан справ в організації оцінкам працівників.

Таким чином, система заходів щодо підвищення ефективності менеджменту підприємств повинна включати:

- заходи з підвищення рентабельності реалізації товарів (скорочення адміністративних, збутових та інших операційних витрат, підвищення продуктивності праці працівників завдяки навчанню і підвищенню виробничої кваліфікації, покращення характеру і умов праці);
- заходи з перегляду та доповнення чинної системи мотивації працівників (формування чітких критеріїв оцінки персоналу, аналіз і врахування реальних потреб працівників, створення диференційованої системи винагород, надання (розширення) соціального пакету, створення можливості для кар'єрного зростання, залучення до участі у прийнятті рішень);
- заходи з удосконалення координаційних дій під час виконання управлінських функцій;
- заходи з налагодження ефективних внутрішніх комунікацій;
- заходи з покращення фінансового стану підприємства (рис. 3.4).

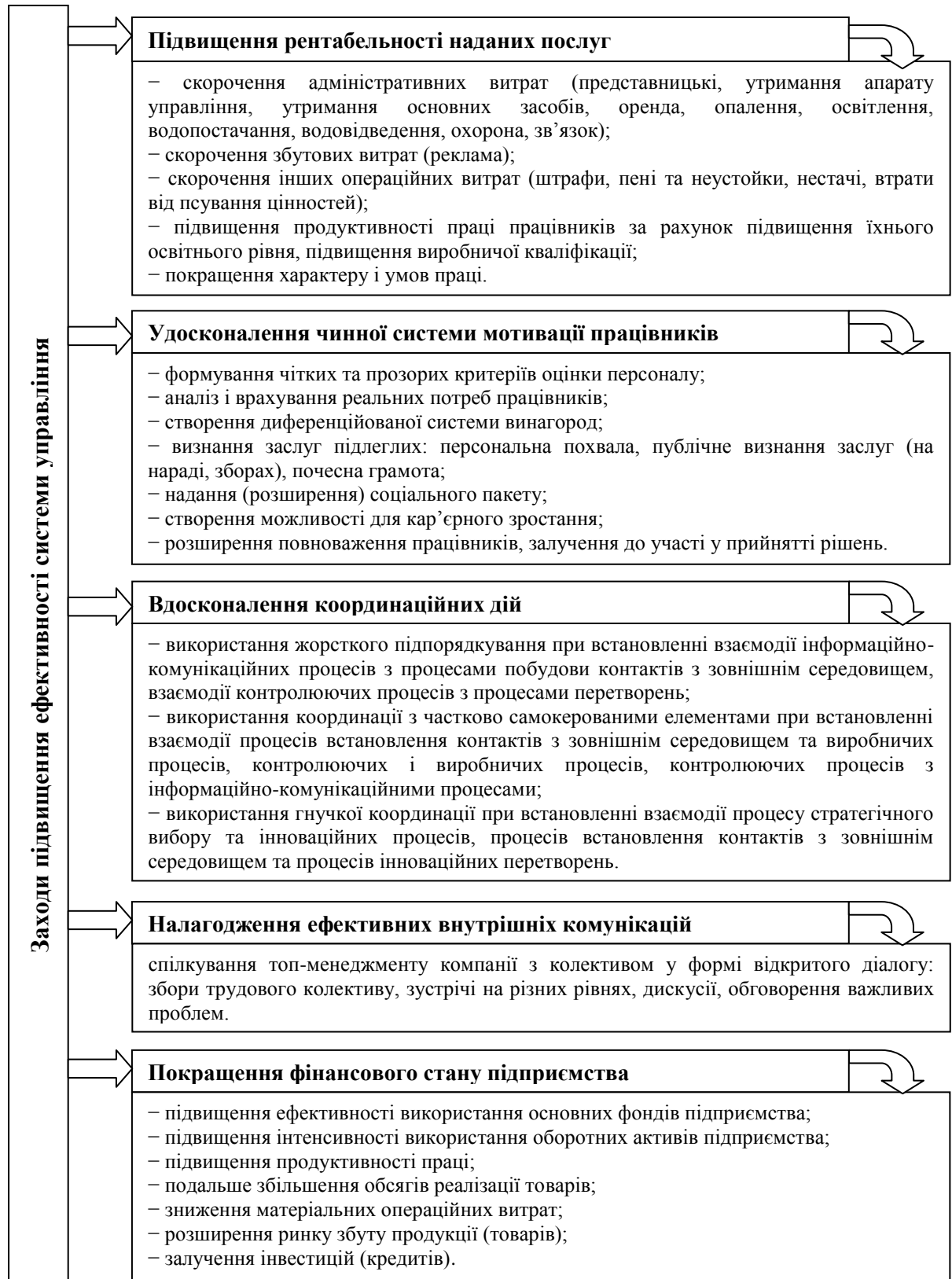


Рис. 3.4. Заходи підвищення ефективності системи управління*

*Джерело: [69].

Запропонована система заходів щодо підвищення ефективності систем управління підприємствами сприятиме усуненню найбільш поширених проблем та недоліків їх функціонування.

Перспективою подальших досліджень у зазначеному напрямі може бути вдосконалення методичного інструментарію оцінювання ефективності системи управління підприємством.

3.2. Удосконалення методів прийняття управлінських рішень

Уміння керівника підприємства правильно прийняти рішення, виробити науковий підхід до нього, визначати його здатності виконувати економічні функції, комплексний критерій його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення служить направляючим і організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспектах його праці.

Розробка детального процесу вироблення і формування рішень припускає необхідність оволодіння методологією науково-дослідницької роботи, що складається в застосуванні методів наукового пізнання і матеріалістичного підходу до проблем, використання основних, властивих науці логічних принципів: аналізу (класифікаційного, причинного, діалектичного) і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, побудови наукових гіпотез і т.д. науковий підхід до прийняття рішень не сполучимо з утилітаризмом, рутиною, випадковістю, імпровізацією і суб'єктивізмом. Про аналіз і синтез часто говорять стосовно до розумової роботи. Під аналізом розуміють якесь виділення з даної сукупності і її складових чи частин виділення окремих рис з комплексу рис, властивих даному об'єкту, чи виділення окремих логічних наслідків які впливають з даної тези. На цьому

останнім розумінні аналізу засноване поняття аналітичного (регресивного) методу міркування в математику.

Міркують аналітично, якщо з даної для доказу теореми не будуть еквівалентні їй чергові наслідки, приводячи, зрештою, до такого наслідку, що є уже визнаною теоремою, і досягає таким способом обґрунтування теореми, що даний як доказ. Цьому способу міркування протистоїть синтетичний (прогресивний) метод, коли, маючи для доказу дану теорему, виходять з якоїсь іншої, уже доведеної теореми, і виводять з її дану теорему як наслідок, доводячи її таким шляхом.

Вироблення наукового підходу до ухвалення рішення визначають необхідним розробити визначений план у виді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття, введення і т.д. рішення в дію.

Забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка визначеного рішення вимагає забезпечення всебічної його поінформованості, обґрунтованості. Робота припускає ознайомлення і з'ясування керівниками характеру і наслідків застосованого раніше рішення, що є попереднім даному рішенню. Ознайомлення з діючими інструкціями, одержання додаткової інформації від осіб і підрозділів компетентних в області даної проблеми. Поряд з цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинне суперечити існуючим актам і вищевказаній директиві. Керівник повинний бути в курсі останніх досягнень у своїй області, йому варто постійно працювати над підвищенням своєї компетенції за фахом, створювати можливість відвідувати конференції, семінари, прослухувати спеціальні лекції й інші заняття.

При цьому важливо виходити з того, що в даний час більше чим абиколі, керівникам повинні бути притаманні почуття нового, уміння мислити економічно грамотно, йти в ногу з науково-технічним прогресом.

Забезпечення конкретності й оперативності. Невідкладені питання повинні зважуватися вчасно, швидко, без зайвого паперового марнування, реально, з обліком усіх найважливіших факторів, твердо, у живому зв'язку з колективом на основі детального ознайомлення із ситуацією і конкретними умовами. Поряд з цим оперативність не повинна вести до імпровізації, метушні, довільній і частій зміні рішень.

Якщо рішення формується і виробляється групою фахівців, скажемо радою, необхідно організувати роботу таким чином, щоб кожний з фахівців, зберіг індивідуальні позитивні риси своєї діяльності, направивши їх на рішення даної проблеми. Причому розмір групи повинний бути оптимальним, оскільки великі групи виявляються малоефективними. У них відсутні можливості для живої дискусії, складними представляються можливості створення духу обговорення, успіхів у роботі, творчому обговоренню.

Керівник покликаний створити в роботі дух творчого пошуку, обміну думкою, здорової критики, пошуку рішення з урахуванням реальної обстановки, а не керуючись правилом взаємних поступок, тиску авторитетом.

Використання методу головної ланки. З безлічі питань, що підлягають рішенню, необхідно вибрати і вирішувати найважливіші, від яких залежить успішне рішення проблеми.

Уміння вибирати головні, ведучі ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівник, виробляючи і приймаючи рішення повинний оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові.

Визначення сфери впливу рішень. Після завершення етапів вивчення і з'ясування проблеми, пошуку, оцінки рішень і вибору найкращої альтернативи, визначається, на які структурні підрозділи вплине пропозиція і, отже, вивчається реакція останніх на цю пропозицію.

Забезпечення самостійності в ухваленні рішення. Необхідність забезпечення самостійності в ухваленні рішення обумовлюється тим, що прийняття рішень у рамках існуючих повноважень є не тільки правом, але й обов'язком кожного керівника. Кожен працівник повинний приймати рішення самостійно, але в межах своєї компетенції, у рамках поставлених задач, наказів і розпоряджень вищестоящего керівника. Ніхто не повинний перекладати прийняття рішень на вище чи нижчестоящих з метою уникнути відповідальності.

Згідно з положеннями американського менеджменту наука управління як механізм оптимізації рішень може реалізовуватись з допомогою таких підходів :

1. Застосування наукового методу.
2. Використання системної орієнтації.
3. Застосування моделей.

Науковий метод оптимізації управлінських рішень передбачає застосування схеми, наприклад, в процесі оптимізації обсягів реалізації продукції / надання послуг, на першому етапі збирається інформація про ринок і попит, на другому здійснюється її аналіз, а на третьому – встановлюється вплив на попит і визначається у вигляді гіпотези оптимальна величина обсягів реалізації продукції.

Системна орієнтація в процесі оптимізації рішень базується на тому, що організація є відкритою системою, яка складається з взаємопов'язаних частин. В процесі своєї діяльності організація обробляє входи, перетворюючи їх в продукцію, послуги, прибуток.

Використання моделей дозволяє приймати рішення, при обґрунтовуванні яких враховуються всі фактори і альтернативи, що виникають в складних умовах виробничо-господарської діяльності.

Вже неодноразово згадувалося, що процес ухвалення рішення – це нескінченна послідовність взаємопов'язаних кроків. І сукупність цих кроків буде різною для кожного виду проблем. Кожен вид проблеми вимагає свого

шляху (напрямку) рішення. Однак повсякденний обсяг роботи керівника будь-якого рівня не дозволяє йому відводити окремий час для вироблення нових напрямків дій для кожної проблеми. Саме тут криється важливість і необхідність використання визначеної технології.

Технологія дозволяє раціонально використовувати час і ресурси. Отже, потреба в технологіях з'являється тоді, коли виникає необхідність у раціональних (з погляду ефективності) діях у керуванні соціальними процесами.

Зовсім очевидним стає те, що об'єктивно кращою технологією ухвалення рішення бути не може. Тому проблема існування оптимальної, універсальної технології по прийняттю рішень вирішується виходячи з того, що ПП «А.Т. Консалтинг» функціонує у визначеній сфері і зустрічається з проблемами, виникнення яких характерно для діяльності в цій сфері. Технології, що дозволяють вирішувати ці проблеми найбільше ефективно, будуть оптимальні для цієї організації.

Будь-яке управлінське рішення має сенс лише в тому випадку, якщо воно ефективне. На ефективність рішень впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. У зв'язку з цим можна виділити сильно – і слабо структуровані рішення. При прийнятті сильно структурованих рішень можна користуватися методами кількісного аналізу й електронного опрацювання даних.

Застосування економіко-математичних методів у рішенні управлінських проблем у якості критерію вибору дозволяє використовувати цільову функцію, що звичайно треба максимізувати або мінімізувати. Такий підхід до ухвалення рішення називають оптимізаційним. Максимізувати можна прибуток, прибутки, продуктивність праці, а мінімізувати – витрати, час перерв, непродуктивні втрати і т.п. Оптимальне рішення приймається в результаті порівняння кількісного значення цільової функції по всіх можливих варіантах, тобто ефективним буде таке рішення, що забезпечує найбільше бажане (максимум або мінімум) значення цільового критерію.

Для оцінки варіантів слабо структурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв. Щоб вибрати кращу альтернативу, варто керуватися визначеними правилами (принципами). Після завершення процедури вибору рішень виробляє різнобічна оцінка можливих наслідків їхньої реалізації. Вона повинна охоплювати економічну, соціальну, політичну й організаційну сфери життя підприємства.

У цілому організаційно-адміністративні методи керівництва існують у формі організаційного і розпорядницького впливу.

Аналіз утримання керування організацією показав, що, по суті, уся система пронизана організаційно-розпорядницькою діяльністю. Організаційно-адміністративний вплив містить у собі такі компоненти: види і типи впливу, адресат, постановку завдання і визначення критерію його здійснення, установлення відповідальності, інструктаж підлеглих і т.д. У організації ці методи служать засобом прямого впливу на процес виробництва і праця робітників, що дозволяє координувати здійснення ними окремих функцій або рішення спільного завдання. Це створює сприятливі умови для існування і розвитку керованої системи, виявляє цілеспрямований вплив на об'єкт керування. До характерних рис прямого впливу відноситься безпосередній зв'язок керівника і підлеглого. Проте в цілому прямі впливу в кінцевому рахунку ведуть до підсилення пасивності підлеглих, а іноді і до прихованої непокірності. Найбільше ефективні непрямі методи впливу тоді, коли вони здійснюються за допомогою постановки задачі і створення стимулюючих умов.

Економічні методи прийняття рішень – в управлінні приділяється центральне місце. Це обумовлено тим, що ставлення управління визначаються в першу чергу економічними відношеннями і лежачими в їхній основі об'єктивними потребами й інтересами людей.

Принципове питання колективної організації праці у фірмі - оволодіння економічними методами управління, що стосовно до управління організацією являє собою сукупність економічних важелів, за допомогою яких досягається

ефект, що задовольняє наполяганням колективу в цілому й особистості зокрема. Іншими словами, поставлена мета досягається впливом на економічні інтереси керованого об'єкта.

Щоб економічні методи управління були діючими, необхідно, як мінімум, забезпечити «чуйність» організації на економічні важелі. Без цього втрачає значення поширення прав структурних одиниць і самофінансування організації. У свою чергу, поширення самостійності веде до більшої свободи колективів у господарчій діяльності й економічних методах керівництва. Тільки в умовах обґрунтованої самостійності можливий реальний перехід до економічних методів керівництва: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), зарплатою і реалізує свої економічні інтереси. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів, що особливо важливо в перехідний до ринкових відносин період.

Вся складність проблеми складається в забезпеченні комплексної субординації господарчих зв'язків і економічних залежностей трудового колективу в відношеннях з організаціями, заснуваннями, іншими структурами народногосподарського комплексу і членами свого колективу. Випадання або ослаблення якоїсь ланки в цій системі зв'язків знижує ефективність економічного керівництва.

Перебудова економічного механізму по удосконалюванню планування, економічного стимулювання й управління повинна забезпечити необхідні соціально-економічні передумови реалізації програми переходу на роботу в умовах ринку. Для цього докорінно повинні змінитися методологія і технологія планування, в основі яких лежить нормативний метод. З урахуванням нормативів формуються взаємовідносини організації як із вищими органами управління, так і з бюджетом. Застосування стабільних нормативів дозволить поліпшити систему утворення коштів, що залишаються в розпорядженні організації, для рішення різноманітних економічних і соціальних завдань. В остаточному підсумку формуються доходи (прибуток)

організації. У деяких ринкових структурах ці фонди не виділяються, а створений прибуток за рішенням трудового колективу розподіляється на розвиток виробничої і матеріальної сфер.

Основне значення всієї роботи в цьому напрямку зводиться до того, щоб поставити органи керівництва і трудові колективи в такі умови, при яких вони могли б максимально повно враховувати економічні наслідки своєї управлінської і виробничої діяльності.

Таким чином, основне завдання зміни господарчого механізму складається в тому, щоб створити такі економічні й організаційні умови, при яких би організація виконувала покладені на її функції на найвищому рівні.

В умовах ринку економічні методи керівництва одержать подальший розвиток, розшириться сфера їхньої дії, буде переборений формальний госпрозрахунок, підвищаться дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного робітника і кожний колектив у такі економічні умови, при яких з'явиться можливість найбільше повно сполучити особисті інтереси з загальнодержавними. Використовуючи особисту економічну зацікавленість, можна домогтися цілей, поставлених державою перед тією або іншою організацією.

Конкретний набір і утримання важелів економічного впливу визначаються специфікою керованої системи. Відповідно до цього в управлінській практика економічні методи керівництва частіше усього виступають у таких формах: планування, аналіз, госпрозрахунок, ціноутворення і фінансування.

Економічна практика обумовила появу ряду математичних дисциплін: математичного програмування, теорії ігор, масового обслуговування, управління запасами, дослідження операцій і ін.

Незважаючи на характерне для сучасного етапу посилення ролі економічних важелів і стимулів, не варто обмежувати й організаційно-адміністративні методи впливу, що за рахунок централізації управління допомагають виконувати напружені планові завдання.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення моделей прийняття управлінських рішень в ПП «А.Т. Консалтинг»

Для вдосконалювання методів управління і досягнення найвищих кінцевих результатів потрібно (таблиця 3.1.):

- розширювати економічну самостійність підприємств та підвищувати їхню відповідальність за результати перед суспільством та споживачами;
- підвищувати і розширювати економічну зацікавленість у випуску конкурентоздатної продукції, її реалізації усередині країни і на експорт;
- встановлювати пряму залежність рівня доходів колективу від ефективності роботи;
- розширювати соціальні гарантії й оплату праці за рахунок зароблених колективом коштів.

Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення методів прийняття управлінських рішень*

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
1	2	3	4
Удосконалення принципів та методів управління	Здійснюється оптимізація співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні	Посилюється програмно-цільове управління підприємства на основі досягнень науково-технічного прогресу і впровадження великомасштабних проектів	Здійснюється активізація ефективності взаємодії між підрозділами;

Продовження таблиця 3.1.

1	2	3	4
Розроблення системи економічних важелів	Застосування планування й прогнозування, що ґрунтуються на використанні довгострокової економічної політики	Надання пріоритетного значення економічному аналізу діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності на базі всебічного застосування електронно-обчислювальної техніки	Вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин
Пошук способів впливу на об'єкт управління	Поліпшення взаємодії між підрозділами; виділення в самостійні господарські підрозділи програмно-цільових проектних груп чи створення на їхній базі нових підрозділів	Оптимальний розподіл повноважень і відповідальності; реорганізація внутрішніх структур	Створення в апараті управління все більшого числа проміжних управлінських ланок — спеціалізованих підрозділів.
Єдність колективних інтересів	Розроблення чітких планових показників, форм і систем оплати праці	Забезпечення єдності особистих і колективних інтересів	Удосконалення виробничого процесу
Використання адміністративних методів управління для здійснення організаційних змін на хлібокомбінаті	Організаційно-розпорядчі дії керівництва хлібокомбінату та методи відбору персоналу	Створення служби маркетингу, підвищення гнучкості поведінки хлібокомбінату на ринку	Підвищення продуктивності праці, розширення сфер діяльності. Збільшення обсягів реалізації хлібобулочних виробів
Формування психологічного клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників хлібокомбінату	Анкетування, моніторинг психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та підлеглими, зміна стилю керівництва	Налагодження взаєморозуміння між працівниками підприємства, формування позитивної організаційної культури, підвищення зацікавленості працівників у реалізації стратегії підприємства	Підвищення результативності роботи працівників хлібокомбінату, зміцнення конкурентних позицій підприємства

*Джерело: [31]

Методи менеджменту в ПП «А.Т. Консалтинг» настільки ж різноманітні, як і інтереси людей, характер їхньої роботи. В них у конкретній формі, адаптованій до реальних ситуацій бізнесу, виражається сутність його принципів. Мета методів – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

Наприклад, методи менеджменту в ПП «А.Т. Консалтинг» орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу, на злагоджену роботу підрозділів підприємства, на чітку організацію різноманітної діяльності установи й управління нею на рівні світових стандартів.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 3 необхідно відмітити наступне:

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

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

3. У ПП «А.Т. Консалтинг» успішно застосовуються засоби системи управління якістю, а саме: діаграма Парето, принципи Демінга, мозковий штурм, командна робота, карти процесів (технологічні карти), що забезпечує її успішне функціонування та безперервне вдосконалення, а також належний рівень якості продукції/послуг.

4. Робота по вдосконаленню якості продукції та системи управління якістю на ПП «А.Т. Консалтинг» здійснюється безперервно. Для підвищення ефективності функціонування системи управління якістю та забезпечення її безперервного вдосконалення необхідною умовою є забезпечення підвищення кваліфікації працівників та росту їх матеріальної і моральної зацікавленості у підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

5. Для забезпечення належного безперервного вдосконалення системи управління якістю на ПП «А.Т. Консалтинг» доцільно взяти за основу засади Кайзен, додатково до вже використовуваних методів та інструментів управління якістю запровадити використання ключових восьми засад управління якістю, Poka-yoke, Zero defektów та Diagram systematyki або дерево рішень. У комплексі це забезпечить виробництво продукції абсолютної якості без дефектів, довіру споживачів до продукції підприємства, підвищить його імідж на ринку, а в кінцевому підсумку забезпечить зростання його прибутковості.

6. Для вдосконалювання методів управління і досягнення найвищих кінцевих результатів потрібно: розширювати економічну самостійність підприємств та підвищувати їхню відповідальність за результати перед суспільством та споживачами; підвищувати і розширювати економічну зацікавленість у випуску конкурентоздатної продукції, її реалізації усередині країни і на експорт; встановлювати пряму залежність рівня доходів колективу від ефективності роботи; розширювати соціальні гарантії й оплату праці за рахунок зароблених колективом коштів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження особливостей формування ефективної системи методів управління ПП «А.Т. Консалтинг», можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі «Теоретичні основи системи методів управління підприємством» розглянуто суть поняття «метод управління» та їх види; основи побудови системи методів управління підприємством та методику оцінки ефективності системи управління підприємством.

2. Обґрунтовано, що Систему методів управління можна використовувати в практиці управління лише в комплексі, оскільки нерозривними є органічні відносини, в яких вони виникають і розвиваються. Для того щоб успішно управляти підприємством потрібно використовувати всі методи менеджменту в тандемі, а не по окремої.

3. Встановлено, що при визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

4. У другому розділі «Аналіз системи управління ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ» оцінено діяльність підприємства, його фінансовий стан та рівень фінансової безпеки, ефективність системи управління ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ».

5. Встановлено, що підприємство ПП «А.Т. Консалтинг» надає послуги з бухгалтерського, юридичного супроводу та реєстраційних послуг. Підтверджує високу кваліфікованість підприємства і те, що воно надає свої послуги на сьогоднішній день багато іноземним компаніям.

6. Здійснивши SWOT-аналіз ПП «А.Т. Консалтинг» визначено певні сильні сторони компанії, які позитивно впливають на розвиток підприємства

та негативні, що можуть призвести до його зупинки функціонування. Консалтингова компанія ПП «А.Т. Консалтинг» потребує досить чітких стратегій, щоб позбутись від можливих загроз та покращити свою діяльність, як на українському так і на міжнародному ринку.

7. Вісім з чотирнадцяти часткових критеріїв фінансової безпеки підприємства відповідають нормальному рівню фінансової безпеки, а шість – перед критичному. Отримані значення свідчать про зниження рівня фінансової безпеки на підприємстві у 2022-2023 роках, що об’єктивно обумовлено повномасштабним вторгненням в країну окупантів. Проте, рівень фінансової безпеки залишається достатнім, що відповідає його нормальному значенню.

8. Можна стверджувати, що система управління на підприємстві ПП «А.Т. Консалтинг» є ефективною, що підтверджується результатами аналізу фінансової безпеки, експертного методу та результатів опитування споживачів та працівників підприємства.

9. У третьому розділі «Вдосконалення системи управління підприємством ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ» за результатами проведеного аналізу встановлено напрями вдосконалення системи управління ПП «А.Т. КОНСАЛТИНГ», регулювання мето долів та моделей прийняття ефективних управлінських рішень.

10. Встановлено, що У ПП «А.Т. Консалтинг» успішно застосовуються засоби системи управління якістю, а саме: діаграма Парето, принципи Демінга, мозковий штурм, командна робота, карти процесів (технологічні карти), що забезпечує її успішне функціонування та безперервне вдосконалення, а також належний рівень якості продукції/послуг.

11. Робота по вдосконаленню якості продукції та системи управління якістю на ПП «А.Т. Консалтинг» здійснюється безперервно. Для підвищення ефективності функціонування системи управління якістю та забезпечення її безперервного вдосконалення необхідною умовою є забезпечення

підвищення кваліфікації працівників та росту їх матеріальної і моральної зацікавленості у підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

12. Для забезпечення належного безперервного вдосконалення системи управління якістю на ПП «А.Т. Консалтинг» доцільно взяти за основу засади Кайзен, додатково до вже використовуваних методів та інструментів управління якістю запровадити використання ключових восьми засад управління якістю, Poka-yoke, Zero defektów та Diagram systematyki або дерево рішень. У комплексі це забезпечить виробництво продукції абсолютної якості без дефектів, довіру споживачів до продукції підприємства, підвищить його імідж на ринку, а в кінцевому підсумку забезпечить зростання його прибутковості.

13. Для вдосконалювання методів управління і досягнення найвищих кінцевих результатів потрібно: розширювати економічну самостійність підприємств та підвищувати їхню відповідальність за результати перед суспільством та споживачами; підвищувати і розширювати економічну зацікавленість у випуску конкурентоздатної продукції, її реалізації усередині країни і на експорт; встановлювати пряму залежність рівня доходів колективу від ефективності роботи; розширювати соціальні гарантії й оплату праці за рахунок зароблених колективом коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А. В., Харченко Т. О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
2. Азаренкова Г. М., Брадул О. М. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2017. 172 с.
3. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2012. 328 с.
4. Асаул А. М., Коваль О. С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 29-37.
5. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*. 2017. № 24 (1246). С. 44-47.
6. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
7. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
8. Битов В. П., Горбач Л. М., Котляров В. О. Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 55-61.
9. Білдовол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15 . С. 2019-223.
10. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
11. Буртняк І. В., Пшик Р. В. Аналіз методів управління підприємством. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). С. 302-311.

12. Васильківський Д. М., Войнаренко М. П., Нижник В. М. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 25-30.
13. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
14. Верхоглядова Н. І. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації. Науковий вісник Класичного приватного університету*. Запоріжжя, 2018. № 11. С. 55-60.
15. Воськало В. І., Воськало Н. М. Відображення власного капіталу у фінансовій звітності підприємств різних організаційно-правових форм. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24. 3. С. 203-209.
16. Галушка З., Лусте О. Стратегії розвитку бізнесу : теорія і практика : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
17. Готра В. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 219-223.
18. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 85 с.
19. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 281 с.
20. Дорохова Н. Д. Фінансовий аналіз : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 21 с.
21. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 296 с.
22. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство. Київ : Національна академія управління, 2015. 232 с.
23. Жилінська Л. О. Реалізація методичних підходів до управління платоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2014. № 1. С.126-130.

24. Згурська О. М. Актуальні проблеми формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 17-21.
25. Іванова В. В. Інтелектуальний бізнес : підручник. Суми : Університетська книга, 2017. 327 с.
26. Кармінська-Белоброва М. В., Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Економічні науки*. 2020. № 2. С. 81-85.
27. Кириченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 345-347.
28. Кириченко О. С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2 (66). С. 107-115.
29. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз : підручник / за ред. проф. А. Г. Загороднього. Київ : Знання, 2015. 487 с.
30. Коваленко Н. В. Методологічні засади систематизації методів управління розвитком підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 4 953). С. 73-79.
31. Коваленко-Марченкова Є. В., Кірнос О. В., Бородін М. О. Теоретичні аспекти оцінки економічного стану підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 65-69.
32. Ковеленко О. В., Лихойванова А. О. Особливості експрес-аналізу фінансового стану підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 3 (15). С. 89-93.
33. Конституція України. URL : <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i> (дата звернення: 14.11.2023).

34. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. №4. С. 78-83.
35. Крикавський Є. В., Третякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. Львів, 2013. 256 с.
36. Кузенко Т. Б. Фінансова безпека підприємства : навчальний посібник / Т. Б. Кузенко, Н. В. Сабліна. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с.
37. Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. № 15. С. 185-188.
38. Лишенко М. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елемента забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. *Економічні науки*. 2018. № 12. С. 49-56.
39. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf (дата звернення : 12.12.2023).
40. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навчальний посібник. Львів, 2015. 380 с.
41. Мосьондз О. Б. Аналіз фінансового стану підприємства : сутність і необхідність. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1016> (дата звернення: 20.01.2024)
42. Нікола С. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. 206 с.
43. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
44. Палькевич Ю., саган А. Соціальні методи та механізми їх застосування на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2018. № 5

(10). URL : https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/16_YUliya-PALKEVICH.pdf (дата звернення : 24.10.2023).

45. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 5 (67). С. 100-106.

46. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. 328 с.

47. Приймак С. В., Будай І. В. Особливості застосування дискримінантного аналізу в сучасних умовах. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2017. Т. 19, № 76. С. 86-90.

48. Про підприємництво : Закон України. № 1953-IX поточна редакція від 11.02.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 21.12.2023).

49. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. Економічний вісник. 2019. № 4. С. 138-147.

50. Рогач С. М., Суліма Н. М., Гуцул Т. А. Економіка підприємства (в схемах і таблицях) : Навч. посібник. Київ : «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 508 с.

51. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

52. Рудницька О. М., Біленька Я. Р. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : Збірник наукових праць*. 2009. № 639. С. 132-138.

53. Рябенко Г. М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Секція : Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2012. № 7. С. 105-108.

54. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL : <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 15. 12.2023).

55. Семенова К. Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. №5-6 (282-283). С. 77-82.

56. Стецько М. В. Рейтинг підприємства як детермінанта прийняття рішень на ринку капіталів. *Економічний простір*. 2018. № 133. С. 200-213.

57. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації : Методичні рекомендації / Укладачі : З. І. Галушка, О. О. Лусте. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 48 с.

58. Тарасова Г. О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. № 5. С. 167-170.

59. Тимчак Н. В. Аналіз та оцінка управління якістю продукції на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів : НУ «Львівська політехніка». 2004. № 517. С. 96-100.

60. Ткаченко І.П., Кіланчук Ю.В., Педченко І.В. Прогнозування фінансової безпеки підприємства з використанням лінгвістичного класифікатора. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 8. С. 173–179.

61. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

62. Тюхтій М. П., Громоздова Л. В. Фінансова стійкість корпорації : теоретичні аспекти аналізу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2014. № 6. С. 54-62.

63. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання / С.М. Фролов, О.В. Козьменко, А.О. Бойко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Фролова. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 332 с.

64. Фінанси підприємств : навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

65. Фінанси підприємств : підручник / В. В. Сокурєнко, Д. В. Швець, С. М. Бортник, С. О. Ткаченко ; за заг. ред. В. В. Сокурєнка. 2-ге вид., допов. та перероб. Харків : ХНУВС, 2022. 292 с.

66. Фінансово-економічна безпека : стратегічна аналітика та аудиторський системи управління якості: монографія / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекєтова ; за заг. ред. Т. В. Момот. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекєтова, 2015. 340 с.

67. Хижняк Ю. О. Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. С. 305-312.

68. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.

69. Череп А. В., томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Т. 2. С. 280-286.

70. Шєгда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2014. 687 с.

71. Шмигаль Н. М., Цокур В. Ю. Організаційно-економічні методи управління підприємством з використанням інформаційних систем. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2017. № 3 (96). С. 54-58.