

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Вплив адміністративного менеджменту на покращення
ефективності діяльності підприємства**

Виконав: студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Вербицький Олександр Вікторович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник

д.е.н., професор Славкова Олена Павлівна

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

Суми – 2022

ЗМІСТ	Error! Bookmark not defined.
АННОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР"	24
2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності підприємства	24
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства.....	31
2.3. Аналіз ефективності управління підприємством	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.	46
3.1. Шляхи покращення адміністративного менеджменту на підприємстві ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР"	46
3.2. Удосконалення процесів планування як засіб підвищення ефективності управління підприємством	50
3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

АННОТАЦІЯ

Вербицький О.В Вплив адміністративного менеджменту на покращення ефективності діяльності підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2022 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі доведено, що у процесі управління підприємством використовується безліч різноманітних способів, підходів та прийомів. Встановлено, що основною функцією менеджменту – є управління бізнесом підприємства. Сучасна методика керування бізнесом, де основним фактором є людський капітал, вміщує в собі стимулювання творчої енергії робітників, врахування їхньої думки при прийманні рішень на різних ступенях керівництва. Грамотне управління підприємством дозволяє краще керувати кадровими, виробничими та іншими зв'язками, що призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для аналізу адміністративного менеджменту та оцінювання ефективності діяльності підприємства в якості об'єкта обрано ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР". Дане підприємство здійснює господарську діяльність та формує програму діяльності, здійснює вибір постачальників і споживачів своєї продукції, робіт і послуг, а статут підприємства повністю відповідає законодавству.

Мною було проведено аналіз ефективності управління підприємства. Встановлено ключові принципи планування, до яких можна віднести: адекватності цілей і намірів, систематичності, принцип науковості, безперервності, збалансованості плану, гнучкості. На ефективність використання механізму адміністративного контролю в процесі організації діяльності досліджуваного державного підприємства впливає ряд факторів.

Оскільки, ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР", знаходиться на межі кризової ситуації», яка загрожує не тільки фінансовими проблемами та втратою позицій на ринку, а й втратою кваліфікованих кадрів, на мою думку, задля утримання кадрів, доцільно було б своєчасно інформувати персонал та запроваджувати адекватну систему мотивації, оскільки це є одним з ключових завдань менеджменту на кризових етапах. Також є необхідність заохочувати працівників до ефективної роботи.

Ключові слова: управління, адміністративний менеджмент, планування, кадри.

SUMMARY

Verbytskyi O.V. The influence of administrative management on improving the efficiency of the enterprise

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2022 - Manuscript.

In the qualification work, it is proved that many different methods, approaches and techniques are used in the process of enterprise management. It has been established that the main function of management is business management of the enterprise. The modern method of business management, where the main factor is human capital, includes stimulating the creative energy of workers, taking into account their opinion when making decisions at various levels of management. Competent management of the enterprise allows better management of personnel, industrial and other relations, which will lead to an increase in the efficiency of the enterprise.

For the analysis of administrative management and evaluation of the efficiency of the enterprise's activity, LLC FIRM "IMEKS CENTER" was chosen as the object. This enterprise carries out economic activities and forms a program of activities, selects suppliers and consumers of its products, works and services, and the charter of the enterprise fully complies with the legislation.

I conducted an analysis of the efficiency of enterprise management. The key principles of planning have been established, which include: adequacy of goals and intentions, systematicity, the principle of scientificity, continuity, balanced plan, flexibility. A number of factors affect the effectiveness of the use of the administrative control mechanism in the process of organizing the activities of the investigated state enterprise.

Since LLC FIRM "IMEKS CENTER" is on the verge of a crisis situation, which threatens not only financial problems and the loss of positions in the market, but also the loss of qualified personnel, in my opinion, in order to retain personnel, it would be advisable to inform the staff in a timely manner and introduce an adequate system of motivation, as this is one of the key tasks of management in crisis stages. There is also a need to encourage employees to work efficiently.

Key words: management, administrative management, planning, personnel.

ВСТУП

Актуальність теми. Нині з розвитком науково-технічного прогресу змінилися й способи та засоби управління підприємствами. Зараз компанії конкурують своїми моделями та схемами управління, а не продуктами. Найкращих результатів досягають лише підприємства, в основі проектів яких лежить мета взаємодії зі своїми споживачами, партнерами та акціонерами. Сучасний час вимагає від усіх суб'єктів господарювання ефективного управління, адже зовнішнє середовище є досить нестабільним, особливо під час пандемії коронавірусу та інших негативних явищ.

Менеджмент – це динамічний елемент, який забезпечує життєздатність будь-якого бізнесу. Без цього елемента «виробничі ресурси» залишаються просто ресурсами і ніколи не стануть виробництвом. В конкурентних умовах життєздатність будь-якого бізнесу і, тим паче, його успіх залежить в більшості випадків від досвіду та ефективності менеджменту. Досвід і вміння правильно діяти – це єдині переваги бізнесу в конкурентній економіці.

Основною функцією управління є організація способу функціонування суб'єкта, який залежить від продукту управління. Чим кращий управлінський продукт, тим краще працює організація і приносить позитивні результати.

У бізнесовому світі побутують так звані «одвічні» запитання, на які людство повсякчас шукає відповідь. Чого чималі та маленькі компанії одержують прибуток в сотні мільйонів, а інші втрачають грошовий капітал? Яким чином малий бізнес компанії спроможний підняти на високий рівень обслуговування, у порівнянні з великою компанією, який в той час використовує набагато більше ресурсів? На дані запитання допомагає дати відповідь теорія і практика менеджменту.

Метою роботи є дослідження впливу адміністративного менеджменту на покращення ефективності діяльності підприємства.

Згідно мети, **завданнями** роботи є:

- визначити роль адміністративного менеджменту в діяльності підприємства;
- проаналізувати та оцінити адміністративний менеджмент та ефективність діяльності підприємства ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР";
- визначити шляхи покращення адміністративного менеджменту на підприємстві ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР";
- дослідити удосконалення процесів планування як засобу підвищення ефективності управління підприємством.

Об'єктом роботи є ефективність діяльності підприємства.

Предмет – адміністративний менеджмент в діяльності підприємства.

Під час виконання роботи були використані такі **методи досліджень**: аналізу й синтезу (під час дослідження теоретичних аспектів адміністративного менеджменту); логічно-теоретичне узагальнення та порівняння (під час розробки пропозицій до покращення адміністративного менеджменту на підприємстві для покращення його ефективності), табличний, графічний (для візуалізації результатів дослідження).

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Провідною діяльністю управління є організація способу роботи суб'єкта, який залежить від продукту управління. Коли ліпший управлінський продукт, тоді ліпше працює організація (компанія) і приносить позитивні результати.

У бізнесовому світі побутують так звані «одвічні» запитання, на які людство повсякчас шукає відповідь. Чого чималі та маленькі компанії одержують прибуток в сотні мільйонів, а інші втрачають грошовий капітал? Яким чином малий бізнес компанії спроможний підняти на високий рівень обслуговування, у порівнянні з великою компанією, який в той час використовує набагато більше ресурсів? На дані запитання допомагає дати відповідь теорія і практика менеджменту.

Менеджмент в якості науки з'явився і удосконалюється в контексті необхідності тлумачення, «чому» і в наслідку чого компанії процвітають або переживають фіаско. Методом перевірок і діяльності керівництва науковці в області менеджменту дають відповідь на запитання: «Наскільки успішною є організація?». Відповідь на дане запитання дає можливість дати відповідь на більш прагматичне запитання: «Що може зробити керівник задля того, щоб забезпечити процвітання організації?».

Організації є підґрунтям у світі менеджерів, саме в них виникають причини, які є причиною життя менеджменту.

Фахівці в галузі менеджменту повинні вміти виконувати функції планування, організації, координації, мотивації та контролю роботи працівників організації для досягнення визначених цілей. Першочерговим завданням менеджменту є створення організаційної культури, творчого та інноваційного клімату, що стимулює працівників до інновацій. Ініціаторами технологічних та організаційних змін повинні стати керівники різних підрозділів.

З ретельного Оксфордського словника англійської мови ми можемо виділити такі поняття менеджменту:

- спосіб комунікації з людьми;
- влада і майстерність керівництва
- спеціальні та адміністративні уміння;
- орган управління, адміністративна одиниця.

Поняття «менеджменту» — це поняття, яке описує хід планування, організації, введення та інспектування організації задля досягнення координації людських і предметних ресурсів, які слугують для результативної реалізації завдань.

Менеджмент поглинає практично цілу організацію, торкаючись майже всіх сфер її функціонування. Однак попри різноманітності взаємодії менеджменту й організації можна чітко схарактеризувати рубежі функціонування, які є сутністю менеджменту, а також наголосити на окремі його різновиди:

Управління виробництвом — це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності виробленої продукції на конкурентному ринку. Він вміщує в собі проблеми будівництва виробничо-організаційних структур, відбору організаційно-правової конфігурації правління виробництвом, збутом і корпоративним обслуговуванням товарів згідно із останніх етапів життєвого циклу.

Поняття «фінансовий менеджмент» в контексті позиціонує себе як складна система стійкості, надійності та ефективності керування фінансами. Фінансовий менеджмент вміщує створення та планування фінансових ознак згідно трактувань наукових підходів і принципів управління, межування прибутків і витрат, ознак ефективності вживання ресурсів, рентабельності функціонувань і товарів.

Інноваційний менеджмент - це система керування інвестиціями володарів у розвиток всіх видів інновацій. Це побудова організаційних

структур, відбір інноваційних спрямувань, покращення інвестицій і різноманітні аспекти керування персоналом.

Крім вищезгаданих видів спеціального управління, в даний час функціонують й інші види:

- управління суспільною сферою;
- управління банком;
- податкове адміністрування;
- організаційний менеджмент;
- міжнародний менеджмент.

Менеджмент як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління бізнесом на Заході в нашій країні відомий давно. Проте ще десять років тому наші експерти вважали її головною метою досягнення високих прибутків і постійне випередження соціалістичних країн у продуктивності праці для зміцнення позицій імперіалізму.

Сучасна методика керування бізнесом, яка сприяє досягненню цілей в конкурентній боротьбі, вміщує в собі стимулювання творчої енергії робітників, врахуванні їхньої думки при прийнятті рішень на різноманітних ступенях керівництва. Центральним є людський капітал.

При формулюванні поняття «менеджменту» застосовують 4 поняття - планування, організація, мотивація, контроль. Дані поняття формують фундаментальні функції менеджменту.

Планування. Планування завжди вважається початковим етапом процесу управління. Це означає, що хтось має вирішити: що, як, коли і хто має робити. Керівництво організації має знайти відповіді на такі питання:

Де ми в цей час? (Оцінка слабких і сильних сторін організації в області фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів).

Куди ми хочемо піти? (Оцінити можливості та загрози в навколишньому середовищі: конкуренція, екологічні умови, пропозиція, якими мають бути цілі та як їх досягти).

Як ми це робимо?

Організація. Після складання плану необхідно підготувати та забезпечити його виконання. Якщо, наприклад, у вас є план будівництва будинку, то організація його реалізації в основному включає підбір і розстановку відповідних працівників, закупівлю і доставку необхідних для будівництва матеріалів.

Мотивація — регуляція мотиваційних стимулів людини, при якій виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. У німців є приказка: «Хто виробляє, той не управляє, хто управляє, той не виробляє». Зробити якісну роботу чужими руками – справа не з легких. Для цього потрібні: талант, знання та вміння.

Контроль. Заключною стадією процесу управління є реалізації контролю, тобто зіставлення реальних результатів із запланованими.

Зазначені функції управління потребують ухвалення рішень; їх виконання вимагає контакту, тобто обміну інформацією, яка потрібна у прийомі вірного рішення.

Прийняття рішень - це в більшості випадків систематичність вірних рішень з кількома альтернативами, які обирає менеджер для цієї організації у відповідний час і у відповідному місці, тобто як і що планувати, організовувати, керувати, мотивувати та контролювати. Ухвалення керівником рішень є основоположним контекстом функції керівника.

Комунікація – це процес обміну інформацією та її значущим значенням між двома або більше людьми. Міцність і якість стосунків між людьми — чи то друзі, члени сім'ї чи колеги — значною мірою залежать від того, наскільки чіткими та чесними є їхні міжособистісні стосунки.

Очевидно, що якщо комунікація між окремими людьми не буде ефективною, люди не зможуть дійти згоди щодо спільної мети, що є необхідною умовою існування організації як такої.

Тому управління може існувати лише в контексті організації та людей, які працюють у цій організації.

Згідно з основними положеннями теорії систем, будь-який об'єкт, явище або процес (в тому числі і компанія) можна вважати системою. Під системою розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів. Елемент системи – це частина цілого, яку неможливо розділити на складові під час аналізу. Тому кожна система:

- 1) складається з двох і більше елементів;
- 2) кожен елемент системи має свої унікальні властивості;
- 3) між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного;
- 4) система не може існувати поза часом і простором. Система має часову сутність (її склад можна визначити в будь-який момент), а також її межі та середовище.

Первісною рисою підприємства як системи є те, що підприємство є відкритою системою, яка існує лише за умови ініціативної взаємодії з навколишнім середовищем. Він обирає основоположні виробничі чинники із проміжного та спільного зовнішнього середовища та переводить їх у продукцію (товари, послуги, інформацію) та відходи і переміщує назад у зовнішній світ. Вигідний (прибутковий) обмін між «входом» і «виходом» є домовленістю життєздатності системи.

Ще одна особливість підприємства як системи: це штучна система, створена людиною для власних інтересів, насамперед спільної праці. Тому поділ праці є само собою зрозумілою характеристикою кожного підприємства.

Є дві конфігурації розподілу праці: горизонтальна і вертикальна. Перший — поділ праці через поділ робочих операцій на окремі завдання. Наслідком горизонтального поділу праці є поява корпоративних підрозділів, які реалізують часткові ланки суцільного процесу перетворення. Так як робота на підприємстві ділиться відповідно між підрозділами та самостійними виконувачами, хтось має координувати їхні дії задля досягнення спільної цілі роботи.

Тому неупереджено з'являється потреба в автономності управлінської праці від виконавчої. Отож, потреба управління зв'язана із процесами поділу праці на виробництві.

Щоб організація досягла своєї мети, завдання повинні координуватися через вертикальний розподіл праці. Тому управління є невід'ємною діяльністю організації.

Однак невеликі організації часто не мають чітко визначеної групи лідерів. Наприклад, у малому бізнесі, яким володіють два партнери, один може приймати рішення про постачання і, таким чином, виконувати управлінську функцію протягом одного тижня, а інший — протягом іншого. Обидва узгоджують свої робочі графіки, щоб забезпечити робочі години магазинів. Однак обидва партнери виконують і неуправлінські функції, обслуговуючи клієнтів, розставляючи товари на полицях. Жоден з партнерів не вважає іншого господарем чи менеджером. Хоча функції управління чітко не визначені, основна функція координації виконується.

Вертикальний поділ праці призводить до формування вертикальних рівнів управління; деякі менеджери витрачають свій час на координацію роботи інших менеджерів, які, у свою чергу, координують роботу інших менеджерів, поки врешті-решт ми не досягнемо рівня менеджерів, які координують роботу некерованого персоналу, людей, які фізично виробляють продукти або надають послуги. Цей вертикальний поділ праці формує рівні управління. Більшість організацій мають три рівні управління: верхній, середній і нижній. Менеджери кожного рівня виконують однакові функції. Різниця лише в тому, яке значення вони надають тій чи іншій функції. Керівники вищого рівня затрачують більше годин на планування та організацію, у співвідношенні до керівників нижчого рівня.

Керівники вищої ланки середніх і великих організацій концентрують власну увагу на планування майбутнього, формулюванні мети, , норм і процедур для їх реалізації. На них лежить відповідальність за розквіт

організації і тому повинні здійснювати планування, направляти та здійснювати контроль над її діяльністю.

Менеджери середньої ланки очолюють відділи. Вони повинні організувати свою роботу таким чином, щоб цілі організації були досягнуті, а її політика реалізувалася; повинні залучати та утримувати хороших працівників. Вони відповідають за управління повсякденною діяльністю своїх підрозділів. До середньої ланки менеджерів належать завідувачі магазинами, складами, завідувачі ВТК тощо.

Нижчий рівень управління — це рівень посадових осіб, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих. Посади нижчих керівників наступні: майстер, виконроб, виконроб, підрядник, експедитор.

Слід зазначити, що чітко визначити кожен із трьох рівнів управління неможливо.

На сучасному етапі та в теперішньому суспільстві чимала увага приділяється у формулюванні ролі менеджерів в організації.

За даними досліджень американського вченого Геста, керівники нижчого рівня утілюють в середньому 583 різноманітних операції на добу.

Другий видатний вчений Мінцберг виділив одну загальну рису управлінської праці - роль менеджера. Згідно з його визначенням, роль менеджера - це набір правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Подібно до того, як персонажі в грі мають ролі, які змушують їх поводитися заздалегідь визначеним чином, менеджери також займають певні керівні посади, і їх офіційна поведінка залежить від цього. «Індивід може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Як актори менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоча як індивіди вони можуть інтерпретувати ці ролі по-своєму. Мінцберг виділив десять ролей, які, за його словами, менеджери виконують по-різному в різний час.

Згідно з його класифікацією, ці ролі можна звести до трьох широких категорій: міжособистісні комунікаційні ролі, інформаційні ролі та ролі прийняття рішень.

Менеджери в процесі діяльності дотримуються певних принципів. Принципи — це початок, основа, тобто те, що лежить в основі певної теорії науки.

Настанова – це настанова, яка застосовна в усіх ситуаціях. Наприклад, в управлінні фабрикою морозива використовуються ті ж принципи управління, що і на електростанції, в банку, якщо їх правильно застосовувати.

Вивчення навичок правильного використання цих принципів допоможе вам стати хорошим лідером. До таких висновків вчені дійшли методом проб і помилок. Коли кажуть «це лише теорія» або «в житті зовсім не так», вони розуміють, що недосконалі не принципи, а спосіб їх застосування.

Здійснення теперішньої концепції адміністративного менеджменту може слугувати в якості базису задля забезпечення стабільного розвитку організації. Так як адміністративний менеджмент дозволено визначити як управлінську діяльність, яка базується на управлінських методах, функціях, принципах і засадах управління в контексті робочого колективу організації, яка націлена на вирішення зовнішніх завдань, облаштуванні оптимальних умов для цього в колективі і націлену на досягнення цільових даних, забезпечуючи при цьому врівноваженість організації у зовнішньому середовищі, новітня ідея адміністративного менеджменту дозволяє розв'язувати дві основоположні задачі, які націлені на забезпечення стабільного розвитку організації: завдання раціональної організації діяльності підприємств, організацій та установ; роль раціональної моделі трудових відносин.

Адміністративне управління – це принципово відмінний від бюрократичних форм і методів сучасний стиль управління, побудований на засадах демократії з мінімізованими втручаннями держави в усі сфери суспільного життя, за винятком надання послуг, яких немає на ринку.

У словнику термінів і понять державного управління адміністративний менеджмент визначається як так зване «адміністративно-державне

управління». Адміністративний менеджмент — суспільна наука, що вивчає державне управління, процеси управління, відносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем.

Розбір попередніх формулювань досліджуваного поняття в управлінській науковій ідеї демонструє те, що у професійній літературі застосовується кілька визначень поняття «адміністративний менеджмент». В першому випадку досліджуване поняття визначається як організаційна діяльність у галузі управління соціально-технічними системами. У другому - адміністративний менеджмент розтлумачується як наука, яка розглядає процеси управління тільки в урядових органах.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні обраної проблеми розглянемо походження словосполучення «адміністративний менеджмент». З цією метою доцільно конкретизувати зміст поняття «адміністративне управління».

Адміністративна діяльність в управлінні організаціями в рамках комплексу управлінських дій послідовно поєднує і цілеспрямовано застосовує такі компоненти:

- 1) правила створення об'єктів і суб'єктів управління як елементів системи однієї організації;
- 2) побудова внутрішніх зв'язків організаційної структури управління;
- 3) положення про розподіл і закріплення функцій керівників, спеціалістів і виконавців;
- 4) правила управлінської діяльності в організації;
- 5) процедури обґрунтування, розвитку, побудови та управління організацією.

Адміністративний процес — це сукупність послідовних управлінських дій для досягнення певного результату. Елементи процесу управління являють собою логічний зв'язок категорій управління, які визначають такі характеристики управлінської діяльності: для чого призначений процес

управління? Що стало причиною процесу управління? на що спрямований процес управління? який вплив створюється в процесі управління?

Адміністративне управління дозволено розглядати з точки зору окремого виду управлінської діяльності або як одну з функцій менеджера. Виділення адміністративного менеджменту як окремого виду діяльності визначається трудомісткістю та складністю процесів, які є предметом управління. Складність адміністрування залежить від кількості керованих об'єктів і зв'язків між ними. Кількість зв'язків між керованими об'єктами, якщо вони не обмежені нормативними актами, зазвичай зростає експоненціально в порівнянні зі зростанням кількості керованих об'єктів. Тому складність адміністрування залежить від раціонального рівня регламентації зв'язків створюваних груп виконавців.

Своє практичне вираження адміністративний менеджмент знаходить у процесі адміністрування. Адміністрування – сукупність дій адміністратора, пов'язаних із забезпеченням процесів функціонування артистів-виконавців та колективів артистів-виконавців.

Об'єктами господарювання вважаються підрядники, які виконують роботи відповідно до своїх посадових обов'язків. Обов'язки об'єкта управління можуть включати управлінську або виробничу роботу. Управлінські завдання відрізняються залежно від рівня управління, на якому вони виконуються. Розрізняють управлінську роботу керівника, управлінську роботу спеціаліста та управлінську роботу виконавця. Виробничі роботи відрізняються за технологічним змістом. Проте процес управління, незалежно від технологічних особливостей виконуваних робіт, має схожі характеристики.

Адміністрування дозволено описати як процес, який удосконалюється в часі і наслідує дії виконавця. Адміністративний процес — це сукупність взаємопов'язаних операцій, які дають змогу розробити та реалізувати адміністративний акт. Розпорядча дія полягає у здійсненні певних дій, що дозволяють вносити зміни в діяльність керованого об'єкта. Обов'язковою

умовою вчинення адміністративної дії є надання їй певної нормативно-правової форми (наказу, розпорядження, розпорядження або затверджених змін до документів, що діяли раніше).

Процес подачі заявки можна умовно розділити на три етапи. Перша фаза передбачає отримання первинної інформації, яка визначає необхідність адміністративного втручання. Другий етап адміністративного процесу — виявлення ситуації, в якій перебуває керований об'єкт, і визначення можливостей управлінської дії. Третій етап - заключний - зводиться до вибору варіанта адміністративного акта, його виконання та оцінки одержаних показників. Таким чином, адміністративний процес включає операції, пов'язані з отриманням інформації, оцінкою та аналізом інформації, розробкою та реалізацією адміністративних заходів. Також, необхідно звернути увагу на те, що операції оцінки та аналізу інформації реалізуються як на стадії підготовки адміністративного заходу, так і на стадії його реалізації в оцінці досягнутих результатів.

Структура адміністративного процесу є відносно стабільною і включає такі операції: контроль за роботою виконавця (групи виконавців); облік отриманої інформації; оцінка отриманої інформації; аналіз поточної ситуації; розробка варіантів адміністративних заходів; вибір варіанту дії; здійснення адміністративних заходів; оцінка результатів адміністративного судочинства.

Той факт, що управління є особливим органом підприємства, настільки очевидний, що сприймається як належне. Однак цей ярлик управління відрізняє його від усіх інших органів управління всіх інших державних установ. Уряд, армія, церква — власне, всі найважливіші інституції — повинні мати відповідний орган, який (за тими чи іншими функціями) чимось нагадує управління бізнесом. Але менеджмент як такий — це менеджмент комерційного підприємства. Метою діяльності кожного підприємства є виробництво товарів і послуг. Немає сумніву, що компанія, виконуючи свою основну функцію та діючи відповідно до політичних та етичних принципів компанії, зміцнює економічну міць цієї компанії. Однак ці політико-етичні

принципи являють собою (з точки зору логіки) вторинні умови, які обмежують, модифікують, стимулюють або, навпаки, обмежують економічну діяльність підприємства. Основою господарського підприємництва, життєвим принципом, що визначає його природу, є його економічна ефективність.

Керівництву постійно слід присвячувати першорядну увагу для забезпечення економічно ефективного функціонування підприємства. Тобто, мається на увазі, що саме буття менеджменту та влада, яка знаходиться в його користуванні, мають силу та виправдання лише тоді, коли його діяльність зумовлює потрібні прибуткові наслідки.

Розуміється, що дана робота здатна притягнути й відмінні результати, які характеризуються неекономічним характером: вдовolenня працівників компанії власним життям, внесок у добробут чи культуру компанії тощо. Однак дозволено визнавати що якщо менеджмент не покриває успіхи чітких прибуткових результатів, то його функціонування необхідно прийняти неефективним. Управління переживає невдачу, за умов, якщо компанія не подає товари та послуги, на яких є попит у споживача, за тією розрахунковою вартістю, яку споживач спроможний сплатити. Управління переживає невдачу, коли не вдалося примножити (або принаймні зберегти на попередньому щаблі) виробничий потенціал, яким володіє підприємство.

Саме тому, можна дійти висновку, що менеджмент є особливим фактом. Приміром, керівництво Генштабу може задати собі цілком закономірне питання, чи відповідають генеративні військові рішення, які ухвалює керівництво, структурі економіки та економічному благу держави. Однак було б непростачним, якби вони виходили з економічних потреб при вирішенні військових завдань. Економічні наслідки військових рішень являють собою лише повторюваний, обмежуючий фактор цих рішень і жодним чином не є їх головною метою чи виправданням. Генеральний штаб, як особливий орган військової організації, повинен у міру необхідності на перше місце поставити військову безпеку. Інакше діяти означало б злочинно

нехтувати своїм обов'язком і поставити під загрозу існування держави. Так само керівництво, яке має завжди враховувати вплив своїх рішень на суспільство (як всередині компанії, так і за її межами), у будь-якому випадку повинно надавати пріоритет забезпеченню економічно ефективної роботи компанії.

Звідси й перше визначення менеджменту: це економічний орган, точніше виключно економічний орган індустріального суспільства. Можна сказати, що першим виміром кожної дії, кожного рішення та обґрунтування керівництва є сам економічний вимір.

Основна функція менеджменту: управління бізнесом. Це твердження, цілком очевидне на перший погляд, призводить до набагато менш очевидних і загальновідомих висновків. Він не тільки накладає досить жорсткі обмеження на дії керівництва, а й передбачає творчий підхід.

Перш за все, це означає, що кваліфікація, компетенція та практичний досвід керівництва не можуть бути передані та використані як для організації, так і для забезпечення функціонування других інститутів. Приміром, вдала робота тієї чи іншої людини у галузі управління ніяким чином не передвіщає (і тим більше не гарантує) подібного ж досягнення при роботі в урядових органах. Саму кар'єру менеджера не варто простежувати як підготовку до політичної кар'єри, до роботи на управлінських посадах у збройних силах, до функціонування в церковній ієрархії чи, приміром, в університеті. Кваліфікація, компетентність і практичний досвід аналітичної та адміністративної роботи, які мають універсальний характер і тому можуть бути корисними в будь-якій сфері діяльності, безумовно, надзвичайно важливі, але з точки зору основних цілей різноманітних некомерційних установ, їхнє значення все ж другорядне, другорядне. Франклін Д. Рузвельт (1882-1945) вважався визначним президентом, проте практично під час його правління (з 1933) держава знаходилася в економічній кризі.

Щоправда, що б не говорили про Рузвельта, надто рідко враховували, що він був повністю марним адміністратором: навіть його найзапекліші

вороги вважали цю провину несуттєвою. Основоположне це те, які політичні рішення він приймав. По-справжньому ніхто не буде стверджувати, що такі політичні рішення уміють бути залежними від пропозиції товарів і послуг, за які споживач бажає розплатитися, за ціною, яку він дійсно готовий розрахуватися, або від збереження чи поліпшення ресурсів, як потрібні задля створення різних товарів. Те, що вважається ключовою проблематикою для менеджера, є тільки єдиним із багатьох чинників для політика.

Інший – заперечливий – висновок несе в собі те, що управління в принципі не може виступати точною наукою. Щоправда, роботу менеджера дозволено регулярно розглядати та систематизувати; іншими словами, є чіткі професійні особливості та науковий аспект менеджменту. Також не слід вважати, що управління ґрунтується виключно на інтуїції чи природних людських здібностях; вимоги управління та його елементи підлягають аналізу, систематичній організації та вивченню, все це доступно людині звичайних здібностей. Більш того, сама ідея цієї книги базується на припущенні, що дні так званих «інтуїтивних» менеджерів полічені. Автор цієї книги вважає, що кожен керівник може зробити свою діяльність більш ефективною в усіх сферах менеджменту, в тому числі і в управлінні бізнесом, шляхом систематичного вивчення принципів, отримання відповідним чином організованих знань і систематичного аналізу власної практичної діяльності, де б йому не доводилося працювати. і на всіх рівнях управління. Ніщо інше не може так само підвищити його кваліфікацію, ефективність і якість роботи. Слід підкреслити, що основою всієї обговорюваної теми є переконання в тому, що вплив менеджера на сучасне суспільство та його громадян настільки великий, що вимагає величезної самодисципліни та дотримання високих стандартів служіння суспільству, властивих лише справжнім професіоналам. .

Утім провідним управлінським контролем слугує саме економічна ефективність підприємства. Найпереконливішим доказом і метою залишаються визначені успіхи, а не знання, тобто по іншому можна сказати, що

менеджмент — це практика, а не наука чи професія, хоч і деталі обох наявні. Ніщо не завдає більшої шкоди нашій економіці та суспільству, аніж дослідження «професіоналізувати» управління шляхом, як на кшталт, «ліцензування» менеджерів або надання доступу до управління тільки людям, які мають відповідні наукові ступені.

Компетенція, ступінь повноважень і відповідальності керівництва критично обмежені. Задля реалізації відповідних запланованих задач керівництву необхідно взяти на себе значні соціальні та управлінські права у своїй компанії. Мова йде про владу над громадянами, які є працівниками цієї компанії. Необхідно брати до уваги й те, що через чималу роль підприємства для промислового суспільства керівники підприємств є однією з чільних груп даного суспільства.

Так як відповідальність керівництва регулюється обмеженням задач забезпечення економічної ефективності підприємства, його повноваження повинна бути обмежена тим, що потрібно для виконання даної економічної відповідальності. Показувати власні претензії керувати громадянами та їхньою діяльністю, які не відповідають встановленими рамками несе в собі не що інше, як спробу узурпації влади. Крім того, керівництво є лише однією з кількох керівних груп у компанії; враховуючи власні інтереси, керівництво ніколи не може і не повинно бути єдиною керівною групою. Його соціальна відповідальність часткова, а не всеосяжна.

Як тільки керівництво намагається стати єдиною керівною групою суспільства (або принаймні найвпливовішою серед керівних груп суспільства), воно або отримає рішучу відмову та втратить владу, якою по праву користується, або підштовхне країни в диктатуру, яка забере владу та позицію, яку вона займає лише в управлінні, але також і в усіх інших групах вільного суспільства.

Роль менеджменту як одного з органів підприємства, з одного боку, деякою мірою звужує сферу його діяльності та здібність, з іншого — насаджує

відповідальність, яка лежить у творчому темпераменті функціонування підприємства.

Раніше економісти розглядали підприємця та його поведінку в контексті пасивного явища, тобто на їхню думку успіх у бізнесі полягав у стрімкій та продуманій адаптації до зовнішніх подій в економіці, яка виникає під дією безособових, об'єктивних сил, які підприємець не здатний контролювати і нести відповідний вплив

Сьогоднішні економісти трактують підприємця як суб'єкта, який здатний раціонально обирати з-поміж безлічі пропозицій. Про механічну концепцію в даному випадку мова не йде, але, як і раніше, «підприємець» тільки реагує на події в економіці. Даному поняттю можна присвоїти ще поняття «інвестор» або «фінансист», але ні в якому разі не менеджер.

Звичайно, завжди було дуже важливо адаптуватися до змін в економіці швидше і «з розумом». Але мистецтво управління не обмежується пасивним реагуванням і пристосуванням. Це означає відповідальність за спроби створити певне економічне середовище, за планування, ініціювання та здійснення необхідних змін у цьому економічному середовищі, за спроби позбутися обмежень, які накладаються на свободу бізнесу різними економічними обставинами. Тож можливо – або «економічні умови»; про яку люблять говорити економісти, - це лише один полюс в управлінні бізнесом. Другий полюс бажаний (з точки зору інтересів компанії). І незважаючи на те, що людина, ймовірно, ніколи не зможе повністю контролювати зовнішнє економічне середовище і завжди буде змушена діяти в жорстких рамках можливого, особливе завдання менеджменту полягає саме в тому, щоб зробити можливим досягнення бажаного. спочатку, а потім справжній менеджмент - це не проста економіка продукту; сам менеджмент є суб'єктом і творцем. Про реальне управління можна говорити лише тоді, коли керівництво контролює економічні обставини, свідомо і цілеспрямовано впливає на них. Тому керувати бізнесом означає керувати на основі поставлених цілей.

Таким чином керівництво допомагає компанії прогресувати та розвиватися. За допомогою менеджменту компанія організовує свою роботу на всіх рівнях. Грамотне управління дозволяє краще керувати кадровими, виробничими та іншими зв'язками, що призводить до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Управління охоплює всі рівні компанії. Тому для компанії важливо приділяти увагу керівництву кожного відділу компанії. Адміністративний менеджмент займається процесами управління, відносинами між органами управління та виробничими підрозділами, а також взаємодією із зовнішнім середовищем. Адміністративне управління включає такі операції: контроль за роботою виконавця (групи виконавців); облік отриманої інформації; оцінка отриманої інформації; аналіз поточної ситуації; розроблення варіантів адміністративних заходів; вибір варіанту дії; здійснення адміністративних заходів; оцінка результатів адміністративного судочинства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР"

2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності підприємства

ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" є підприємством, до якого передано права власності та обов'язки. У своїй діяльності завод керується Конституцією України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами Міністерства аграрної політики України, нормативно-правовими актами міністерств, статутами, контролюючими органами та ін. . органи виконавчої влади.[34].

Повна назва заводу: ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" Місцезнаходження компанії: Україна, 41627, Сумська область, Конотопський район, с. Попівка, вул. Братів Ковтунів, 1.

Метою створюваного виробництва є одержання створеної продукції, а також шляхом впровадження нових сучасних технологій, ефективного використання державного майна, форм організації бізнесу, задоволення потреб у спирті, а також інших продуктах і послугах, виходячи з можливостей виробництва та отримання прибутку на цій прибутковій основі.

Предметом діяльності підприємства є: комплекс виробничо-господарських, комерційних, комерційно-посередницьких, постачальницько-комерційних, фінансових і соціальних функцій, робіт і послуг, які виконуються в інтересах споживачів і самих виробників.

Основним напрямком діяльності ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" є виробництво:

- спирт етиловий ректифікований;

- спирт етиловий денатурований (спирт технічний), спирт технічний та продукція, для виробництва якої використовується спирт етиловий денатурований (спирт технічний);

- високоактивна кисневмісна присадка - масло (ВКДС);

- спирт етиловий ректифікований денатурований для парфумерно-косметичної продукції;

- технічні рідини в потоці;

- фракції основного спирту етилового;

- солод;

- масло гвоздики;

- діоксин вуглецю;

- барди;

- побутова хімія:

- біоетанол;

- сирий стандарт;

- біогаз;

- продовольчі товари, а також інші продукти та надання послуг з урахуванням виробничих можливостей.

Крім того, підприємство займається впровадженням сучасних методів контролю за готовою продукцією та виробництвом, здійснює зовнішньоекономічну діяльність, займається оптовою та роздрібною торгівлею продовольчими та непродовольчими товарами, горілчаними та лікєро-горілчаними виробами відповідно до Указу № 10. наданий державою порядок відкриття підприємницької мережі, участі в торгах, аукціонах, товарних фондових біржах.

Супутніми видами діяльності компанії також є:

- постачальницько-збутова, рекламна діяльність та постачання підприємства сировиною і матеріалами, у тому числі закупівля, транспортування, ввезення на територію України, вивезення з території України, зберігання, використання, відпуск та знищення прекурсорів;

- виробництво, заготівля, переробка та реалізація продукції рослинництва і тваринництва, ведення підсобних господарств;
- заготівля, переробка та реалізація лікарських рослин;
- організація громадського харчування;
- відповідно до чинного законодавства національні та міжнародні перевезення вантажів і осіб автомобільним та залізничним транспортом, у тому числі етилового спирту та алкогольної продукції;
 - виконання будівельно-монтажних робіт;
 - виробництво та реалізація будівельних матеріалів;
 - пошук корисних копалин, особливо прісних підземних вод: проведення геологорозвідувальних робіт відповідно до чинного законодавства; дослідження підземних вод відповідно до чинного законодавства;
 - централізоване водопостачання та водовідведення: експлуатація підземних свердловин, видобування прісних підземних вод відповідно до чинного законодавства; очищення та розподіл води, діяльність з переробленими рідкими відходами відповідно до чинного законодавства;
- виконання робіт виробничого та непромислового характеру та діяльності, пов'язаної з користуванням надрами;
 - надання комунальних послуг;
 - передача електроенергії, пари в установленому порядку;
 - водопостачання, водовідведення, теплопостачання;
 - газифікація промислових і невиробничих об'єктів;
 - реалізація послуг зв'язку;
- забезпечення штучної та природної безпеки, проведення органічної роботи щодо запобігання надзвичайним ситуаціям штучного та природного походження та концентрації у разі їх виникнення з метою захисту населення та довкілля;
 - зберігання майна юридичних осіб;
 - розробка та впровадження програмного забезпечення;

- навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Всі види робіт, які відповідно до законодавства України потребують спеціальних дозволів або ліцензій, які виробництво виконує тільки після їх отримання.

ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" здійснює господарську діяльність і формує програми діяльності, здійснює відбір постачальників і споживачів своєї продукції, робіт і послуг, встановлює ціни відповідно до законодавства.

Для здійснення підприємницької діяльності та виробництва залучаються та використовуються фінансові, матеріально-технічні, трудові та інші ресурси, використання яких не заборонено законодавством.

ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" має самостійний баланс, рахунки в установах банків та печатку із своїм найменуванням. У разі необхідності до складу продукції можуть входити кутові та інші шпильки та заготовки, а також маркування товарів і послуг, які зареєстровані в установленому законодавством порядку. Виробництво відповідає за своїми зобов'язаннями в межах майна, що належить йому на підставі законодавства.

Держава та уповноважений орган управління не відповідають за вимогами виробництва, а виробництво не відповідає за зобов'язаннями держави та уповноваженого органу управління, за винятком випадків, встановлених чинним законодавством.

Ознайомившись зі статутом установи, можемо констатувати, що він відповідає чинному законодавству. Він складається з тринадцяти розділів, в яких вся інформація про компанію зрозуміла, доступна і відповідає правилам.

Відповідно до статуту підприємством керує його директор. У разі зміни директора обов'язковим є проведення аудиту фінансово-господарської діяльності товариства в установленому законодавством порядку. Директор із виробництва самостійно визначає питання діяльності компанії у рамках статуту. Представляє інтереси підприємства в органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними та

фізичними особами. Формує виробничий штат, затверджує його структуру і штатний розпис, трудові інструкції та правила внутрішнього розпорядку. Виконує завдання статутної ланки, видає накази, розпорядження та вчинює інші дії в межах діяльності підприємства, затверджує внутрішню документацію, дає розпорядження, що не суперечать законодавству, організовує та контролює їх виконання, затверджує згідно із затв. уповноважений орган управління, положення про галузь. Дії директора обов'язкові для всіх працівників підприємства. Після звільнення з посади директор зобов'язаний протягом трьох років не використовувати і не розголошувати інформацію, отриману під час роботи на підприємстві, яка становить комерційну таємницю. У разі порушення цього зобов'язання директор несе відповідальність перед компанією у вигляді відшкодування завданої цим шкоди, і при цьому він повинен перерахувати компанії весь дохід, отриманий ним від використання цієї інформації.

Схема

2.1

Організаційна структура підприємства



Взаємозв'язок між елементами структури управління підтримується горизонтальними і вертикальними зв'язками. По горизонталі вони знаходяться на одному рівні і мають характер угоди. У свою чергу, відносини підпорядкування вертикальні. При ієрархічній побудові системи управління виникає необхідність цих зв'язків, тобто при наявності різних рівнів управління, кожен з яких переслідує свою мету.

Верхнє (управління організацією в цілому) і нижнє керівництво (інженери, які безпосередньо керують роботою виконавців) створюються з дворівневою структурою. При трьох і більше рівнях в OSU створюється так званий середній рівень, який може складатися з кількох рівнів.

Розрізняють лінійні та функціональні зв'язки в структурі управління організацією. Лінійні зв'язки полягають у відносинах щодо прийняття та реалізації управлінських рішень і руху інформації між особами, які несуть повну відповідальність за діяльність заводу або його структурних підрозділів, тобто лінійними керівниками. Функціональні зв'язки пов'язані з

певними функціями управління. Це означає, що можна використовувати таке поняття, як повноваження: лінійний, штабний і функціональний штат. У повноваженнях лінійних керівників вирішуються всі питання розвитку доручених їм організацій і підрозділів, а також віддаються обов'язкові для виконання розпорядження інші працівники організації або підрозділів. Керівництво працівників штабу має право планувати, консультувати, рекомендувати, допомагати, але ні в якому разі не наказувати іншим працівникам підприємства виконувати їхні розпорядження. Працівник отримує функціональні розпорядження, коли він має право приймати рішення або виконувати деякі дії, які виконують лінійні керівники.

Працівники мають право брати участь в управлінні підприємством через конференції, ради трудових колективів, профспілки, які можуть діяти в трудовому колективі, інші уповноважені органи, які можуть вносити корективи або пропозиції щодо поліпшення виробництва, а також праці. про права працівників та питання соціально-економічного захисту. Відповідно до законодавства інтереси працівників в органах управління виробництвом можуть представляти представники первинної профспілкової організації, за відсутності представників, вільно обраних працівниками. Підприємство має створювати умови, які могли б забезпечити умови праці працівників його управління.

Керівником виробництва не може бути обраний склад органів, через які трудовий колектив створює право на участь в управлінні виробництвом. Відповідно до законодавства України визначаються повноваження цих органів.

Колективний договір регулює виробничі, соціально-трудові відносини трудового колективу з адміністрацією виробництва.

Право укладання колективних договорів від імені уповноваженого органу управління належить директору підприємства, як від імені трудового колективу - уповноваженому їм органу. Не рідше одного разу на рік сторони колективного договору інформують один одного на загальних зборах.

Праця, побут, покращення стану здоров'я, забезпечення обов'язкового медичного страхування працівників підприємства та членів їх сімей та інші питання соціального розвитку вирішуються трудовим колективом відповідно до правових норм указу та трудових договорів.

Частина доходу для оплати праці працівників підприємства, отримана в результаті господарської діяльності підприємства. Форми та системи оплати праці, норми праці, ставки, тарифи, збори, премії, винагороди та інші заохочення та компенсації у колективних договорах, відповідно до норм та гарантій, встановлених законодавством, генеральними та галузевими угодами.

Мінімальна заробітна плата не може бути нижчою від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України. Працівники ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" отримують оплату праці після виконання зобов'язань з оплати праці.

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства

Прибуток є основним показником, що узагальнює фінансові результати господарської діяльності підприємства.

Амортизація, прибуток, отриманий в результаті господарської діяльності, кошти, отримані від благодійних і безоплатних внесків промисловості, громад і організацій та інші доходи, що включають позики та капітальні вкладення, все це є джерелом формування фінансових результатів підприємства.

Залишок прибутку від виробництва після покриття матеріальних витрат і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, сплати відсотків за кредитами банків, інших платежів до державного та місцевих бюджетів, а також до державних підприємств і фондів, встановлених законодавством

України, залишається в повному обов'язі. Відповідно до затвердженого фінансового плану, з урахуванням вимог Господарського кодексу України та інших законів, воно здійснюється із застосуванням розподілу доходів підприємства.

За рахунок доходів підприємство створює спеціальні фонди для покриття витрат, пов'язаних зі своєю діяльністю:

- амортизаційний фонд;
- фонд розвитку виробництва;
- фонд оплати праці;
- резервний фонд.

Відповідно до затвердженого фінансового плану визначається порядок використання цих коштів. Одночасно із затвердженням фінансового плану на поточний рік уповноважений орган управління затверджує розмір відрахувань до фондів.

Норми законодавства України встановлюють порядок визначення нормативів відрахувань від цільових засобів виробництва, порядок їх використання та створення, а також граничні розміри.

У фінансовому плані затверджується частина прибутку, яка спрямовується як власник - держава і зараховується до державного бюджету України.

Аналіз виробничої діяльності спиртової галузі свідчить про погіршення фінансово-економічного та виробничого стану підприємства за певний період. Певною мірою це пов'язано з проблемами, характерними для української алкогольної галузі в цілому. Різке падіння експортних поставок до країн Євросоюзу призвело до скорочення виробництва вітчизняними підприємствами більш ніж удвічі за останні вісім років. Низька конкурентоспроможність українського алкоголю за ціновими показниками не дозволяє йому конкурувати з такими країнами-експортерами, як: Бразилія, Китай, Канада.

У 2018 році в Україні продавали алкоголь по \$29. США за 1 декалітр, тоді як європейська ціна (з урахуванням якісного канадського та бразильського алкоголю) становила 26-28 доларів. США. У 2018 році підприємства спиртової промисловості виробили на 5,3% менше етилового спирту, ніж у 2017 році. Загалом виробництво етилового спирту в Україні скоротилося на 12,1%.

У кварталі 2019 року на всіх спиртзаводах області спостерігалось різке падіння виробництва порівняно з відповідним періодом минулого року. У січні-березні 2019 року етилового спирту було вироблено в 3,7 раза менше, ніж за цей період минулого року (виробництво етилового спирту на лікеро-горілчаних заводах України в першому кварталі 2019 року скоротилося на 25,5%). У цей період ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" повністю бездіяло.

Протягом 2018 року та 1 кварталу 2019 року вимоги до лікеро-горілчаних заводів загалом зменшилися на 13% відповідно. 2,3%, при цьому зобов'язання за 2018 рік зросли на 14,4%. Найбільший обсяг боргів має ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" – 23 367 070 грн (станом на 01.04.2020) і за всім обсягом виробництва заборгованість є простроченою.

ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" на даному етапі перебуває у вкрай критичній ситуації через неплатоспроможність та прострочену заборгованість, порушено справу про банкрутство та ведеться провадження щодо використання майна боржників.

У 2018 році спиртова галузь отримала загальний чистий збиток у розмірі 1 млн 198 тис. грн. ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" вплинуло на загальний негативний економічний результат (1306 тис. грн чистого збитку). У першому кварталі цього року ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" вдалося отримати позитивний фінансовий результат – 191 тис. грн чистого прибутку. За цей же період ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" завдала збитків на суму 149 тис. грн.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника спиртзаводу за 2018 рік становила 3723 грн, що на 20,3% менше, ніж у харчовій промисловості та на 29,5% менше, ніж у промисловості в цілому.

Найнижчий рівень заробітної плати (3200 грн.) досягнуто в ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР". На кінець 2018 – початок 2019 року ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" заборгувала 737 тис. грн заробітної плати. У 2018 році та в період з січня по червень 2019 року контролюючими органами проводились перевірки щодо дотримання підприємствами спиртової галузі вимог чинного законодавства України. Під час перевірок було виявлено ряд серйозних порушень.

В області за результатами перевірки контрольно-ревізійного управління у 2018 році виявлено порушень фінансово-господарської дисципліни в ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" на сумму 1,9 млн. грн.

З метою виведення підприємств із кризового стану та забезпечення умов для їх подальшого розвитку здійснено часткову зміну мети виробничої діяльності лікєро-горілочаних заводів та налагоджено співпрацю з підприємствами хімічної, олійно-горілкової та лікєро-горілкової галузей економіки.

Для ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" перспективним стало виробництво технічних рідин у потоці. Потенційними споживачами можуть бути ВАТ «Суміхімпром» та підприємства Шосткинської хімічної промисловості. Їхня співпраця з хімічними підприємствами дозволить виробляти нові види хімічної продукції органічного синтезу. За цей період проведено зустрічі з керівниками підприємств хімічної промисловості, здійснено моніторинг ринку побутової хімії та миючих засобів, з'ясовано питання щодо експорту продукції ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР".

За результатами аналізу діяльності державного підприємства спиртової промисловості можна зробити висновок, що галузь перебуває у критичному стані. У 2018 році підприємство спрацювало збитково, скоротилися обсяги виробництва та реалізації продукції. Технології виробництва є

енергоємними, обладнання фізично та морально застаріле. Підприємство стало критично неплатоспроможним і через це було порушено справу про банкрутство. Усі ці показники призвели до збільшення зобов'язань, у тому числі по виплаті заробітної плати працівникам заводу, скороченню чисельності працівників та зменшенню заробітної плати. Місце порушення – фінансово-господарська дисципліна. Проаналізувавши підприємство, можна зробити висновок, що воно потребує реабілітації, зміни технології виробництва, налагодження співпраці з іншими галузями та часткової реконструкції.

З метою покращення фінансово-економічних та виробничих умов діяльності лікєро-горілчаної галузі та забезпечення її стабільного функціонування запропоновано доручити головному управлінню розвитку промисловості та інфраструктури, головному управлінню облдержадміністрації агропромислового розвитку, головному управлінню облдержадміністрації агропромислового розвитку, головному управлінню облдержадміністрації. створити програму розвитку лікєро-горілчаної промисловості з урахуванням перспективних напрямків співробітництва та налагодити коопераційні зв'язки спиртзаводських зв'язків з хімічними, нафтовими, сільськогосподарськими підприємствами та лікєро-горілчаною промисловістю.

Відділ кадрів ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" ставить перед собою завдання забезпечити завод кадрами необхідної кваліфікації та знань. Розділяє та правильно розставляє спеціалістів за спеціалізацією.

Трудовий колектив становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у діяльності підприємства на основі трудового договору або в інших формах, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Працівники комбінату здійснюють свою діяльність відповідно до статуту, колективного договору та трудових інструкцій відповідно до законодавства України.

Кількість штатних працівників (осіб у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	2018 р.		2019 р.	
		Усього	В т.ч. жінки	Усього	В т.ч. жінки
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	-	-	30	10
Кількість прийнятих штатних працівників на новостворені робочі місця	3030	-	х	-	х
Кількість звільнених штатних працівників	3040	11	6	10	6
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці(реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	3050	-	-	-	-
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	11	6	10	6
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	37	20	57	24

З наведених у таблиці даних можна зробити висновок, що штатних працівників у 2018 році не було прийнято, а у 2019 році прийнято 30 осіб. У 2018 році звільнено на 1 штатного працівника більше (11 осіб), ніж у 2019 році (10 осіб). У зв'язку зі змінами в організації виробництва та праці звільнень не було. У 2018 році у зв'язку з плинністю кадрів звільнено 11 штатних працівників. З 2019 року - 10 осіб. Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду 2018 року становить 37 осіб, 2019 року – 57 осіб.

Таблиця 2.2

Витрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	2018 р.		2019 р.	
		Люд-год	Осіб	Люд-год	Осіб

Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період виконання робіт)	4080	860	6	-	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	56545	41	38947	43
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-	-	-

У рядку 4080 відображається кількість неоплачуваних робочих годин у зв'язку з відпустками, які самостійно надані власниками або уповноваженими ними органами в межах їх повноважень з істотних для працівника причин, наприклад під час зупинки роботи.

У рядку 4090 відображається кількість невідпрацьованих годин (при встановленій тривалості 22) у зв'язку з переведенням сумісників (тиждень) і простоем виробництва або скороченням обсягів робіт.

У рядку 4100 зазначаються дані про кількість невідпрацьованих годин працівників, які брали участь у колективному страйку та прогули відповідно до Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів».

2.3. Аналіз ефективності управління підприємством

Адміністративне планування дозволено опрацьовувати зі сторони методології, технології та підсистеми управління. Методика планування вміщує в собі принципи, методи і закономірність створення плану. Планування з точки зору технологічного процесу вміщує в собі розроблення комплексу методик, які установлюють систематичність досягнення визначених цілей, при цьому беручи до уваги можливість результативного використання ресурсів. Планування як процес включає

обґрунтування: місії організації (підприємства, установи); принципи функціонування організації (підприємства, установи); цілі та завдання довгострокового та середньострокового розвитку організації; планові показники діяльності та ефективності; способи досягнення заданих параметрів; тактику розвитку компанії та показники, що її характеризують; засоби реалізації плану, включаючи забезпечення ресурсами, забезпечення інформацією.

Планування як підсистема управління генерує взаємозв'язки і покращення даних перспективного розвитку об'єкта планування, обґрунтування напрямів і способів для їх досягнення, забезпечення прийняття результативних управлінських рішень. Наслідком і результатом планування відповідно є план. Поняття «плану» - це поняття про документ, в якому через певні економічні показники фіксується необхідний, для задоволення потреб, ступінь розвитку спілки, її матеріально-економічний запас, а також ефективність господарської діяльності.

Об'єктом планування слугують визначені підприємства, організації, їх об'єднання, а також урядові структури, регіони, галузі.

Суб'єктом планування слугує будівельний комплекс або ж фізичні та юридичні особи, в роботу яких входить розроблення та обґрунтування планів.

Сутність планування полягає в науковому обґрунтуванні майбутніх економічних цілей розвитку та форм господарської діяльності підприємства (організації, установи); вибір оптимальних шляхів їх реалізації на основі найбільш повного визначення видів, обсягів і умов випуску товарів, необхідних ринку; виконання робіт, надання послуг та встановлення таких показників їх виробництва та реалізації, які за повного використання обмежених ресурсів можуть у майбутньому призвести до досягнення очікуваних високих якісних та кількісних результатів. Цей комплексний процес обґрунтування перспектив розвитку бізнесу (організації, установи) вирішує низку завдань.

До завдань планування господарсько-фінансового функціонування підприємств входить: створення складу майбутніх проблем, формулювання систематичності передбачуваних загроз і перспектив розвитку підприємства; обґрунтування цілей, задач, стратегії розвитку бізнесу, планування бажаного стану бізнесу в майбутньому пріоритетів; планування ресурсів та напрямів їх вжитку для досягнення поставлених задач розвитку підприємства, обґрунтування заходів відносно збільшення ресурсної бази, структуру придбання потрібних ресурсів та строки їх узгодження; проектування спілки реалізації задумів і інспектування за ходом їх реалізації.

Планування ґрунтується на прогностичних обрахунках. Вони являють собою обґрунтоване припущення, виражене в кількісній і якісній формі, щодо майбутнього розвитку об'єкта планування. Згідно до заданих задач передбачення можуть бути експериментальними та показувати, як може удосконалюватися економіка держави, регіону, виробництва за умови збереження тенденцій, що склалися в минулому і сьогоденні. В даному різновиді прогнозу очікується, що істотних змін досліджуваного об'єкта як за чисельними, так і за якісними показниками не буде [17].

Природу і суть планової діяльності в адміністративному менеджменті визначаються принципами планування. Дотримання принципів планування створює передумови для ефективного функціонування підприємства (організації, установи) і знижує ймовірність негативних результатів планування.

До ключових принципів планування досліджуваної компанії можна виділити наступні принципи:

- 1) Адекватності цілей і намірів. Добре сформовані та прописані фінальні цілі слугують початковою точкою для планування. Класифікують ключові цілі (або груп цілей) так: економічні та економічні, які сприяють ефективності підприємства; виробничо-технологічні - віддзеркалюють функцію призначення підприємства; науково-технічний - відповідає за науково-технічний прогрес; соціальні - покривають потреби соціально-

побутових і культурних попитів працівників; екологічність - забезпечує виробництво екологічно чистої продукції, яка не несе негативного впливу на навколишнє середовище;

2) Систематичності. Даний принцип описує те, що планування є неподільною системою планів і обіймає усі напрямки діяльності;

3) Принцип науковості потребує взяття до уваги можливостей науково-технічного прогресу та вживання науково аргументованих ідейних стереотипів використання всіх видів ресурсів;

4) Безперервності несе в собі синхронного поєднання поточного та багатонадійного планування;

5) Збалансованості плану вміщує числову відповідність між взаємозв'язаними елементами та даними плану, між потрібними та існуючими ресурсами;

6) Гнучкості описує те, що плани мають бути гнучкими, тобто вони можуть змінюватися адекватно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Методи планування — комбінація засобів, прийомів і процедур, які використовуються для розробки бізнес-планів підприємства (організації, установи).

Планування діяльності організації здійснюється за такими методами:

- Стандартний - задані показники розраховуються на основі прогресивних нормативів використання ресурсів;
- Балансовий – планомірне погоджування маршрутів ужитку ресурсів з осередками їх започаткування (доходу) за всією системою взаємозв'язаних фізичних, фінансових і трудових балансів;
- Факторний - заснований на розрахунках впливу найважливіших факторів, що викликають зміни планових показників;
- Матричний – шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками;

- Економіко-математичне моделювання з використанням ЕОМ – розробляється кілька варіантів плану, в яких мають бути оптимізовані показники найважливіших розділів;
- Екстраполяційний – тенденції розвитку компанії, виявлені в минулому, переносяться на майбутній період;
- Інтерполяційний - підприємство ставить перед собою мету на перспективу і, виходячи з цього, визначає тривалість планового періоду та поточні планові показники.

Програмно-цільовий підхід — узагальнене поняття, яке описує використання часткових елементів програмно-цільового планування на практиці аудієнції планових рішень, які можна пов'язати з економічним і соціальним ростом об'єкта управління та формулюванням провідних маршрутів для їх досягнення. Зокрема, програмно-цільовим підходом можна скористатися не тільки під час створення комплексних цілових програм, а й у бізнес-плануванні, довгострокових і середньострокових планах.

Програмно-цільове планування — це манера керування економічним і суспільним розвитком держави (регіону, галузі, комплексу підприємств) методом виробництва та здійснення визначених планових документів — комплексних цілових програм. Необхідно зазначити, що програмно-цільове планування базується на логічній схемі: «цілі – напрями їх досягнення – методи (засоби) досягнення заданої цілі – прийоми, які потрібні для досягнення поставленої цілі». Також, на відміну від внутрішньо-організаційного планування, цілі постають задля вирішення серйозної проблеми і несуть в собі більш визначений характер.

Комплексна цільова програма — директивно-адресний документ, у якому перераховуються ресурси, виконавці та терміни виконання комплексу соціальних, економічних, виробничих, науково-дослідних, господарських та інших задач і заходів, які націлені на ефективне вирішення найбільш важливих і актуальних проблем у визначені терміни.

Програмно-цільовий метод розкриває прийоми і манери розроблення програми та віддзеркалює систематичність прийому програмних рішень у часі та просторі. Властивістю даного методу є не передбачення наступних станів системи, а складання реальної програми задля реалізації бажаних результатів. Іншою властивістю програмного планування є манера впливу на плановану систему. Перше місце посідає вже розроблена система та її конструкція, а ті частини програми, які можуть не сходитися із системою.

Фундаментальним привілеєм програмно-цільового методу в теперішніх умовах є концентрація ресурсів для виконання взаємопов'язаних заходів, шанс контролю за їх вживанням, коректування та стимулювання їх результативного вжитку. ССР може мати умови, не пов'язані з періодами планування. При цьому показники програми відображаються в планах виконавців завдань і програмних заходів, що призводить до поділу програмного періоду на дати, суміщені з плановими періодами.

Принцип єдності цілей і ресурсів визначає зв'язок запланованих завдань і заходів програми з ресурсами, виконавцями і термінами виконання. Для кожного завдання програми доцільно розрахувати необхідні ресурси (фінансові, трудові за кваліфікаційним складом, матеріальні за їх структурою) за умови забезпечення ефективності їх використання. При цьому необхідно визначити джерела ресурсів за їх видами, обсягом і якісним складом. Ці основні принципи програмування визначають основні напрями використання програмно-орієнтованого підходу для ефективного вирішення завдань соціально-економічного розвитку країни, регіону, міжгалузевого комплексу та підприємства. Принципи програмно-цільового планування знаходять своє конкретне вираження в методах, прийомах і порядку розробки КПК як документа.

Ефективність системи планування значною мірою визначається рівнем її організації, який спрямований на системне поєднання основних елементів системи планування, включаючи такі складові: плановий персонал; механізм планування; процес обґрунтування, прийняття та реалізації планувальних

рішень; засоби, що забезпечують процес планування (інформаційні, технічні, математико-програмні та організаційні)

Робочий процес — це сукупність дій, що виконуються артистами-виконавцями під час здійснення виробничого процесу. Планування робочого процесу можна визначити як функцію, яка конкретизує трудову діяльність окремого працівника або групи в певних виробничих умовах. Слід зазначити, що зміст трудового процесу визначається технологічним порядком і включає безпосередній вплив виконавця на предмет праці, а також спостереження за роботою обладнання, управління та контроль за ходом роботи. технологічний порядок [10].

Оперативний план роботи з персоналом - це поняття комплексу споріднених зв'язками кадрових заходів, які націлені на здійснення заданої мети на підприємстві і кожного працівника, який охоплює планування всіх видів роботи з персоналом і складається, як правило, по роках.

В оперативних планах розрізняють такі види персоналу:

1. План штатного розкладу та навантаження, який вміщує програму руху персоналу, який стосується прикладних завдань: орієнтація зацікавлених працівників на заміщення певних робочих місць; набуття знань про ті спеціальності та професії, до яких вони мають навички; укомплектування вакантних посад кадрами необхідний фахами з урахуванням їх специфіки; створення системи професійного руху, що бере до уваги віковий показник, стан здоров'я та розумові перспективи людини.

В результаті структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з персоналом, що вивільнюється, базується на класифікації видів звільнень. Критерієм класифікації є ступінь звільнення: з ініціативи працівника, з ініціативи роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію тощо. Ставлення компанії до працівників пенсійного віку є мірилом рівня культури управління та цивілізованості економічної системи держави.

2. Програму навчання персоналу у зв'язку зі звільненням і переведенням персоналу містить такі частини: визначення кількості звільнених осіб та їх кваліфікаційного рівня; визначення часу, коли відбудеться звільнення; визначення кандидатів на переведення всередині підрозділів або підприємств; регламентація матеріального стимулювання звільнення за власним бажанням або дострокового; визначення осіб, відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для потреб нового виробництва план навчання включає: опис вимог до працівників; розрахунок потреби в персоналі; ресурси для задоволення тимчасових потреб у персоналі; напрями та форми підвищення кваліфікації; сума необхідних витрат.

3. Планування ділової кар'єри, службового та професійного переміщення - це підготовка планів горизонтального та вертикального переміщення працівників за впорядкованістю посад або робочих місць, беручи початок із прийняття працівника на роботу до моменту його звільнення з роботи. Співробітнику необхідно бути підготовленим і бути обізнаним не тільки у власних перспективах, але і в тому, яких результатів він хоче досягти, аби в подальшому піднятися по кар'єрним східцям.

4. Планування продуктивності праці та заробітної плати.

5. План заходів задля вдосконалення структури зайнятості може містити в собі такі програми: введення новітніх принципів і методів управління; реорганізації в організаційній структурі; розвиток нових технологій.

6. Планування особистих витрат вміщує в собі такі компоненти: основну та додаткову заробітну плату; збір на соціальне страхування; затрати на відрядження; затрати на підвищення кваліфікації; покупки робочої форми тощо.

Систематичність планування персоналу вміщує в собі такі ознаки: кількість робітників за категоріями та місцями; характерна роль працівників апарату управління в тотальній кількості працівників; вартість контрольного

обладнання; кількість працівників, які повинні навчатися в різних навчальних закладах (зокрема, підготовка резерву керівних кадрів); кількість навчальних місць у системі підготовки та вдосконалення персоналу; переміщення персоналу різних категорій і професійних груп тощо.

Це дозволяє плануванням комплексно охопити всі найважливіші ланки, проблеми та процеси роботи з персоналом. При цьому розробка планів потреби в кадрах і джерел їх забезпечення займає провідне місце в системі кадрового планування.

На ефективність використання механізму адміністративного контролю в процесі організації діяльності досліджуваного державного підприємства впливає ряд факторів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи покращення адміністративного менеджменту на підприємстві ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР"

Кризова ситуація загрожує ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" не тільки фінансовими проблемами та втратою позицій на ринку, а й втратою кваліфікованих кадрів, без яких неможливо подолати кризу. Одним із головних завдань менеджменту на етапі кризи є утримання ключових співробітників, а досягти цієї мети можна шляхом своєчасного інформування персоналу та запровадження адекватної системи мотивації [13; 26].

Компетентні керівники використовують кризовий період для підвищення кадрового потенціалу компанії, утримання кращих співробітників і залучення до роботи спеціалістів, які залишили колишнє місце роботи внаслідок політики керівництва в області управління персоналом. Криза – це час, коли можна якісно оновити кадри організації та зміцнити командні відносини. Для цього необхідно застосовувати грамотну кадрову політику [12].

Існує два основних види мотивації персоналу: матеріальна і нематеріальна. Очевидно, що можливості застосування першого типу значно обмежені під час кризи, але все ж він не може ґрунтуватися лише на нематеріальній мотивації, оскільки існує ризик, що спеціалісти підуть з компанії до конкурента, який пропонує вищий рівень оплати праці. .

Необхідно інформувати працівників про реальну ситуацію на підприємстві та заходи, які вживає керівництво для виходу з кризи. Співробітники, не менше керівництва, турбуються про майбутнє компанії, в якій працюють, і вкладають у це багато зусиль та енергії. У кризовій ситуації

інформація про масові звільнення та звільнення поширюється за допомогою телебачення, Інтернету та інших засобів поширення. Це призводить до зростання стресової ситуації в колективі, що позначається на ефективності роботи компанії, оскільки співробітники більше думають про своє майбутнє і про необхідність шукати нове місце роботи. У зв'язку з цим керівництву дуже важливо регулярно спілкуватися і обмінюватися думками зі співробітниками. Це можна зробити різними способами: особистим контактом, зверненням електронною поштою або взаємодією з «робочими радами» [26].

Необхідність заохочувати працівників до ефективної роботи. Цей метод актуальний не тільки в кризовій ситуації, адже важливо, щоб кожен співробітник розумів, що його внесок у розвиток компанії буде гідно оцінений. Крім того, важливо зазначити, що як матеріальне, так і нематеріальне заохочення відіграють однакову роль. Замінити один тип іншим не можна, тому що задоволеність працівника роботою залежить практично однаково від обох факторів. Прикладами нематеріального заохочення можуть бути різноманітні конкурси, звання «Кращий працівник», подарункові ваучери невеликого номінального значення тощо. Однак слід враховувати, що не кожен співробітник визнає такий спосіб мотивації неефективним (з різних причин - гостра безгрошів'я, небажання «похвалитися своїми досягненнями» і, нарешті, просто перенасичення таким видом стимулювання).

Потреба в неформальному спілкуванні та підтримці співробітників у складних ситуаціях. Співробітники цінують керівництво, яке не легковажно ставиться до них як до ресурсу для досягнення цілей компанії та цінує кожного працівника та цікавиться їхнім життям. Підтримка та розуміння особливо важливі для людей у кризовому стані. У зв'язку з цим дуже важливо організовувати будь-які неформальні зустрічі, поїздки, заходи, які зміцнюють командний дух і почуття довіри до себе з боку керівництва компанії. Потреба в матеріальній мотивації. У будь-якій ситуації, а особливо

під час кризи, велику роль у задоволенні працівників відіграють матеріальні стимули до праці. Однак у складних економічних ситуаціях підвищити зарплату працівникам часто просто неможливо. У таких випадках можна використовувати не один відсоток премії, а розподіл премії пропорційно результатам роботи працівника.

Такий підхід є досить ефективним, тому що стимулює співробітників підвищувати якість своєї роботи і витрачає відносно менші кошти в порівнянні з виплатою однієї премії всім співробітникам.

Для усунення виявлених проблем запропонуємо комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації працівників на ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР". При формуванні системи стимулювання необхідно пам'ятати про всі ланки управління. Щоб не зачіпати інтереси жодного відділу, до розробки системи заохочення було б добре залучити керівників усіх підрозділів, а також головних спеціалістів підприємства. Не виключено, що виникне ситуація, коли працівники одного відділу отримають премії, а іншого залишиться без них [16].

На основі проведеного аналізу, виявлених плюсів і мінусів в оплаті праці пропонується стимулювати внесок кожного працівника у підвищення ефективності роботи підрозділу. А також робити пости:

- за хороші результати в роботі;
- за виконання особливо важливої роботи на час її виконання;
- замінити відсутніх спеціалістів.

Практика останніх років показала, що наразі доцільно комплексно враховувати розміри та старші групи винагороди за вислугу років. Необхідно розробити систему вимірювання ефективності праці керівників і спеціалістів виробництва.

Матеріальне стимулювання праці потребує суттєвих змін, особливо для фахівців, робота яких безпосередньо пов'язана з прийомом громадян та веденням їх особистих справ, часто не все так просто, як здається на перший погляд[14].

Грошова винагорода за своєю природою «ненасичена», працівник швидко звикає до нового, кращого рівня винагороди. Цей низький рівень оплати праці, який раніше спонукав його до наполегливої праці, дуже скоро стає звичкою і втрачає мотиваційну силу. Тому на підприємстві велику увагу слід приділяти моральному заохоченню працівників [18].

Загалом можна визначити кілька правил створення ефективної мотивації співробітників:

1. Мотивація є ефективною, коли працівники відчують визнання за свій внесок у виконання роботи, вони мають заслужене звання. Розташування та розмір офісу, функція представника компанії на важливих переговорах, закордонні поїздки; оригінальне позначення посади - всі ці правила підкреслюють позицію співробітника в очах колег і сторонніх.

Дотримуватися цього методу потрібно уважно: часткове або повне позбавлення раніше присвоєного звання працівника, як правило, призводить до надзвичайно бурхливої реакції аж до звільнення.

2. Несподівані, непередбачувані та нерегулярні стимули мотивують краще, ніж очікувані стимули, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

3. Позитивна підтримка ефективніша за негативну.

4. Допомога повинна бути терміною, що виражається в негайному і справедливому реагуванні на дії співробітників. Вони починають розуміти, що їхні надзвичайні досягнення будуть не тільки помічені, але й винагороджені. Виконану роботу і несподівану винагороду не повинен розділяти тривалий час; чим довший проміжок часу, тим менший ефект.

Проте заохочення керівника мають реалізовуватися, а не залишатися лише у формі обіцянок.

3.2. Удосконалення процесів планування як засіб підвищення ефективності управління підприємством

Аналізована ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" мала нестабільну фінансову ситуацію в період з 2018 по 2020 рік, що підтверджує неефективне використання активів, збиткову діяльність за підсумками 2019 та 2020 років (збиток у 2019 році 1652 тис. грн. та у 2020 році збиток). 630 тис. грн., неможливість покрити зобов'язання активами підприємства (при балансовій вартості активів у 2020 році 37,386 тис. грн., зобов'язання становили 55,876 тис. грн.), а також від'ємне значення власного капіталу (-18,490 тис. грн.), спричинене непокриті збитки, накопичені в попередніх періодах (-24 144 тис. грн. за підсумками 2020 року).

В частині управління собівартістю та калькулювання собівартості виробу (розріджувача багатофункціонального) серед виявлених недоліків – наявність фактів несанкціонованої амортизації витрат, здійснення невиробничих та наднормативних витрат, фактична нижча ціна реалізації виробу. порівняно з його повною вартістю.

Так, у 2020 році мали місце такі факти неефективного управління витратами:

- виникнення невиробничих витрат на суму 506,6 тис. грн. внаслідок псування продуктів незавершеного виробництва (меляси). Непридатність продуктів незавершеного виробництва для подальшого використання у виробничому процесі вимагала їх ліквідації і тим самим втрати майбутніх доходів;

- споживання електричної енергії понад встановлені норми призвело до непродуктивних витрат на загальну суму 123,5 тис. грн.;

- виникнення невиробничих витрат на суму 93,4 тис. грн., які були віднесені на собівартість виготовленої продукції в результаті обліку амортизації основних засобів, використання яких тривалий час не здійснювалося;

- неефективна політика дотримання податкового законодавства призвела до (реєстрація податкових накладних в ЄРПН) додаткових штрафів та пені на загальну суму 254,8 тис. грн.

Якщо підсумувати всі задекларовані витрати у 2020 році, яких вдалося уникнути завдяки ефективному менеджменту та правильним бізнес-рішенням, то загальна економія може скласти 978,3 тис. грн. Водночас непокритий збиток ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" за останній звітний рік склав 630 тис. грн. Таким чином компанія мала можливість завершити 2020 рік із прибутком 348,3 тис. грн. (978.3-630) забезпечив ефективне управління витратами.

В частині управління доходами політика, рішення та дії ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" також мали суттєві недоліки та упущення у 2020 році, які завадили підприємству повністю реалізувати свій потенціал.

Серед інших напрямків, за якими компанія втратила дохід у 2020 році, була сфера надання послуг з оренди приміщень. Причиною збитків є занижена вартість оренди та заниження загальної площі орендованих приміщень, здача в оренду виробничих приміщень підприємства без належного укладання договорів.

Також на підприємстві неефективна взаємодія з позичальниками та дебіторами, недоотримання доходів у 2020 році оцінюється у 42,5 тис. грн. При цьому загальна сума дебіторської заборгованості за поставлену продукцію на кінець 2020 року склала 2 588 тис. грн.

Проте найслабшим місцем у виручці ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" слід назвати нестабільну роботу протягом року. Як видно із внутрішніх звітів, у 2020 році підприємство працювало лише 161 день, а кількість робочих днів становила 251 день (64,1%). В результаті підприємство недоотримало дохід на загальну суму 33 882,5 тис. грн.

Питання організаційної структури управління, особливо питання вибору типу структури, є дуже важливим. Ірраціональні структури завжди

викликають проблеми, викликають безвідповідальність і заважають менеджерам керувати організацією.

Структура управління дуже впливає на всі аспекти управління. Це форма функціональної діяльності всередині організації та дієвий механізм саморегуляції та координації діяльності співробітників. Структура управління має процес управління (тобто потік інформації та прийняття управлінських рішень), у якому завдання та функції управління, а отже, і відповідні повноваження розподіляються між його учасниками. відповідальність за виконання.

Вибір організаційної структури управління завжди перебуває у компетенції вищого керівництва установи. Проте керівникам середньої та нижчої ланки необхідно знати організаційну структуру організацій, у яких вони працюють. Організаційна структура визначає відносини між організаційними елементами.

Організаційна структура управління являє собою організаційно оформлену сукупність відносин та зв'язків між ланками та рівнями управління. Організаційні ланки є структурно відокремлені елементи, куди покладено певні функції, правничий та обов'язки у сфері управління. Зв'язками всередині організації є філії, цехи, сектори, райони та конкретні виконавці.

Менеджери використовують діаграми, які показують місцезнаходження співробітників та їх обов'язки, потоки каналів зв'язку та ланцюжки підпорядкування, щоб обговорити різні типи організаційних структур.

Під організаційною структурою управління слід розуміти організовану сукупність взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування та розвитку організації. Ця структура визначає розподіл трудових та службових відносин між складовими (співробітниками, відділами та іншими підрозділами апарату управління) при підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Відносини між структурними елементами зазвичай підтримуються сполуками, розділеними по горизонталі та вертикалі. Горизонтальні ланки -

це ланки одного рівня, це ланки координації, консультації, управління тощо. буд. Вертикальні ланки носять підлеглий характер і потреба у яких виникає кількох рівнях управління.

Структура управління втілюється у схемах, штатних розкладах, положеннях про відділи та служби, структуру апарату управління державних підприємств, існуючих співвідношеннях відділів та співробітників.

Проектування управлінської організації – дуже складний та трудомісткий процес. Для ефективного проектування побудови організаційної структури державного підприємства процес проектування має складатися із трьох основних етапів:

- передпроектна підготовка;
- проектування (розробка генерального та робочого проекту);
- експертиза та реалізація проекту.

Варто зазначити, що від якісної та детальної передпроектної підготовки залежить якість та ефективність проекту, його відповідність цілям, характеристикам, стану та тенденціям розвитку менеджменту. Тому ми вважаємо, що передпроектна підготовка має проходити у два етапи: перший – діагностичний аналіз, другий – детальний.

Діагностичний аналіз включає виявлення ланок системи управління та проблем, які є предметом більш детального дослідження з точки зору визначення шляхів подальшого розвитку системи управління. Потім розробляється обґрунтування та технічне завдання до пропозиції.

Детальний аналіз включає більш глибоке та всебічне дослідження стану системи управління за напрямками, визначеними діагностичним аналізом. При цьому детально вказуються основні негативні сторони чи позитивні рішення з точки зору розвитку системи управління; вузькі місця, що характеризують неузгодженість окремих факторів або системи в цілому. На завершення розроблено організаційно-технічні заходи щодо вдосконалення організації управління.

За результатами діагностики та детального аналізу має бути розроблено завдання на організаційне проектування системи управління. В якому рекомендуємо вказати:

- мета створення системи менеджменту;
- характеристики об'єктів управління та їх техніко-економічні параметри;
- характеристика напрямів удосконалення управління;
- основні параметри майбутнього проекту та принципові рішення.

Етап проектування складається з розробки генерального та робочого проектів, які часто поєднуються. Робочий проект повинен містити: детальні розрахунки чисельності осіб за професіями та посадами (керівники, спеціалісти, виконавці за функціями, процедурами, операціями); організаційні положення; структуру органів управління; положення про поділ державного підприємства та обсяг обов'язків, прав і відповідальності кожного працівника тощо.

Завершальний етап пропозиції – розгляд та реалізація проекту. Для реалізації проекту, на мою думку, необхідно організувати: матеріально-технічну підготовку; соціально-психологічна підготовка керівників; професійна підготовка працівників і осіб начальницького складу державного підприємства до проведення експериментальної та експериментальної перевірки; здійснювати постійний контроль процесу реалізації; застосовувати стимули та економічне обґрунтування впровадження.

Комплексне проектування системи організації управління повинно включати розробку та обґрунтування: процесів управління з точки зору завдань управління; функції управління: технічна, виробнича, економічна, загальне управління, зовнішньоекономічні зв'язки, управління персоналом і соціальні служби види управлінської діяльності (планування, координація, стимулювання, контроль); створення управлінських рішень (підготовка, прийняття, реалізація); методи управління (організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні); інформаційна система (первинна,

виробнича, методи обробки, директивна); методи управління та організації праці; системи відносин між суб'єктом і об'єктом; рівні управління (відділи, відділи); склад працівників управління за категоріями (керівники, спеціалісти, керівники); керівництво структурними підрозділами суб'єкта; механізм впливу зовнішніх і внутрішніх зв'язків суб'єкта; системи організації управління в розділі: інформація, технології, персонал [34].

З метою реалізації елементів проектного підходу до побудови організаційної структури державного підприємства та розробки методів вирішення проблем пропоную створити тимчасові робочі групи або проектні групи в установах управління. Такі групи додаються до існуючої системи за допомогою методу матричної системи. Матрична структура проектної групи прийнятна в установах, де виконання завдань потребує комплексного вирішення з відома цих підрозділів установи. Члени команди проекту мають подвійну звітність – перед лінійним керівником (начальником відділу) та керівником проекту.

Варто зазначити, що впровадження елементів проектного підходу до побудови організаційної структури державного підприємства має велике значення.

Організаційну структуру утворюють склад, зміст і трудомісткість виконання загальних і спеціальних функцій управління, що визначаються як формальні правила, розроблені старшими працівниками для: розподілу робіт і розподілу посадових обов'язків між окремими працівниками і групами; визначення сфери контролю менеджерів; координація всіх функцій, щоб організація існувала як єдине ціле.

Для обговорення різних типів організаційних структур менеджери використовують діаграми, які відображають розподіл співробітників і їх обов'язків, перехід каналів зв'язку і лінії повноважень.

Взаємозв'язки між елементами структури підприємства підтримуються за допомогою зв'язків, які зазвичай поділяються на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні посилення - це посилення одного рівня. Вони

бувають координаційні, консультаційні, контрольні та інші, а по вертикалі мають характер субординації, їх необхідність виникає на декількох рівнях управління.

Структура управління підприємством має чіткий вираз у схемі, штатних положеннях, положеннях про відділи та служби, існуючому співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління.

При проектуванні слід знати, що ваша організаційна структура має відповідати наступним вимогам: Оптимальність – мінімально необхідна кількість з'єднань між адміністративними органами. Чуйність, гнучкість - здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Надійність – гарантує надійність передачі інформації без переривання роботи; простота, економічність - мінімальні адміністративні витрати, дублювання роботи та відсутність паралелізму. Спеціалізація – концентрація окремих працівників у виконанні покладених ними управлінських функцій. Незалежність від конкретних осіб - адаптувати організацію до характеристик її співробітників, побудувати організацію як інструмент досягнення організаційних цілей і підібрати людей, здатних забезпечити виконання місії організації, вимог.

При побудові організаційної структури управління державним підприємством можуть бути використані такі методи: К. Розробка формалізованих математичних, графічних та машинних описів (розподіл повноважень та відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ), професійна оцінка, тобто вивчення пропозицій експертів, організація стандартизації регламентування), тобто системи проектування адміністративних структур.

Організаційна структура державних підприємств має розроблятися зверху донизу. Адже послідовність розробки нагадує процес планування. Спочатку керівник повинен розділити організацію великі ділянки, та був поставити конкретні завдання. Як і під час планування, спочатку формулюються загальні завдання, потім конкретні.

Оскільки організаційна структура визначається планом, істотні зміни у плані також потребують структурних змін. Вимоги докільця та цілі організації є чинниками, багато в чому залежить від організаційної структури [27, з. 56].

Кожна структура підходить лише для певних ситуацій задля досягнення відповідних цілей. Варто зазначити, що першим типом адміністративного устрою, як на мене, була так звана «бюрократія». Концепція бюрократії, сформульована німецьким соціологом Максом Вебером, одна із найкорисніших ідей історія людства, коли вона повністю реалізована.

Бюрократія - це вид організації, що характеризується високим ступенем поділу праці, чіткою ієрархією управління, правилами та стандартами, показниками оцінки праці, принципом найму працівників на основі компетентності.

У теорії Вебера не було опису конкретних організацій, він пропонував бюрократію скоріше як нормативну модель, ідеал, до якого повинна прагнути організація.

Ознаки раціональної бюрократії: чіткий розподіл праці дає змогу виявити високу кваліфікацію; ієрархія рівнів управління, згідно з якою нижчий рівень керується вищим і підпорядковується йому; наявність взаємоузгодженої системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечують однаковість у виконанні своїх обов'язків і координацію різноманітних завдань тощо [35].

Таким чином, бюрократична організаційна структура характеризується насамперед високим ступенем розподілу праці. Тому при проектуванні структури управління державним підприємством необхідно взяти на озброєння її позитивні риси. Тобто при реалізації елементів проектного підходу до побудови організаційної структури державного підприємства вимоги, яким має відповідати його організаційна структура, якого вона має бути типу, як мають бути структурні елементи (відділи, управління тощо) .

сформовані мають велике значення і як між ними розподіляються повноваження тощо.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Розмірковуючи над питанням концепції проектування змісту роботи в організації, необхідно усвідомлювати, що проектування змісту роботи – це процес створення формальної та неформальної специфікації для виконання поставленого працівником завдання, або який включає очікувані міжособистісні стосунки та взаємозалежність призначеного завдання з іншими завданнями, які виконуються як всередині, так і зовні організації. Проектування посад — це процес визначення обсягу та змісту кожного виду робіт в організації. Процес проектування складається з двох етапів:

- а) аналіз роботи (аналіз виробничих операцій);
- б) власна пропозиція творів.

Під час аналізу роботи потрібно одержати інформацію про наступні основоположні аспекти роботи:

- 1) зміст роботи, тобто про задачі і види функціонування, які варто реалізувати;
- 2) вимоги до посади (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного наукового ступеня, ліцензії, умінь, навичок тощо);
- 3) середовище, де буде здійснюватися робота (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю виконання з боку начальника, ступінь допустимої помилки тощо).

У процесі проектування необхідно визначити дві ключові характеристики роботи:

а) обсяг роботи (кількість різних операцій та/або завдань, які виконує один працівник, і частота їх повторення);

б) значущість роботи - це відносний ступінь впливу, який працівник може мати на саму роботу або на її оточення, а саме: самостійність у плануванні та виконанні роботи; самостійність у визначенні ритму роботи; участь у прийнятті рішень тощо.

На основі аналізу та проектування робіт будуть визначені його параметри. Параметри роботи включають її обсяг і складність, яку виконавець вводить разом з іншими працівниками.

Зміст роботи - це кількість завдань або операцій, які повинен виконати працівник, відповідальний за цю роботу. Як правило, чим більше завдань або операцій має виконати працівник, тим довше йому це знадобиться.

Важкість роботи як її параметр носить насамперед якісний характер. Важкість роботи відображає ступінь самостійності в прийнятті рішень і ступінь володіння процесом. На практиці складність твору залежить від особистісних характеристик артиста-виконавця та прав, делегованих йому у зв'язку з його реалізацією.

Обидва параметри, обсяг і складність роботи, характеризують одну роботу, відмінну від іншої, не тільки в одній організації, але і в різних організаціях.

Наступним кроком у процесі проектування змісту роботи є нормативно-методична основа визначення тривалості роботи, яку необхідно виконати. Відомо, що організація праці в діяльності організації (підприємства, установи) — це процес, спрямований на оптимальний зв'язок трудового колективу із засобами виробництва та створення необхідних умов для їх ефективного функціонування. Принципово важливим питанням організації праці є забезпечення відповідності трудових доходів кількості і якості змісту праці, вкладеного в загальний результат колективних дій. Така відповідність характеризується як співвідношення між нормою праці та ставкою заробітної плати.

Оскільки процес виконання змісту праці відбувається в часі, то універсальною мірою кількості живої праці є робочий час. Проте нормою (нормою) праці можна вважати лише той обсяг робочого часу, який об'єктивно необхідний для виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Необхідність визначення необхідних витрат часу на одиницю роботи або визначення кількості одиниць продукції, яку повинен виробити працівник за певний період часу, призвела до виділення функції нормування праці як важливої складової організації робочих і виробничих процесів.

Визначною задачею нормування слугує підвищення не тільки технічної, а й економічної та фізіологічної обґрунтованості нормативів. У випадку, коли суть технічного обґрунтування лежить у з'ясуванні виробничих перспектив робочих місць, тоді як економічне полягає у відборі найбільш допустимого варіанта реалізації роботи, і останнє - фізіологічне - у виборі доцільних форм розподілу і кооперації навантаження, формуванні доцільного чергування навантажень і відпочинку.

Загалом змістом роботи з нормування праці є: аналіз виробничого процесу; поділ його на частини; вибір оптимального варіанта технології та організації змісту роботи; організація режимів роботи обладнання; прийоми і методи змісту роботи систем обслуговування робочого місця; режими праці та відпочинку; розрахунок нормативів відповідно до особливостей технологічного та трудового процесу, їх впровадження та наступне коригування при зміні організаційно-технічних умов.

Важливо, щоб у процесі розподілу робочої сили були встановлені необхідні витрати, результати та співвідношення. Виходячи з необхідних витрат робочого часу на виконання конкретних робіт (операцій) визначається розмір оплати праці. Це означає, що стандарти повинні відповідати найбільш ефективним можливостям технологічного процесу, організації змісту виробництва та управлінської праці для умов конкретного місця.

Інакше кажучи, нормування праці за умови дотримання науково обґрунтованих методів праці та відпочинку повинно сприяти найкращому використанню трудових і матеріальних ресурсів підрозділів організації.

Предмет і об'єкт відведення. Під час формулювання бажаних часових витрат потрібно чітко розділяти об'єкт із предметом замовлення. Предметом стандартизації може слугувати процес праці в його визначеному і характерному прояві. Предметом нормування праці слугує періодичність трудових процесів у часі.

Виходячи з того, що під час розроблення норм праці береться до уваги безліч чинників організаційно-технічного та соціально-економічного характеру, то в загальному до предметів нормування відносяться умови та охорона праці, витрати та результати роботи.

В залежності від соціально-економічних умов, ознак технологій та організації виробництва стосовно відповідних об'єктів системи нормування відносяться: робочий час, виробнича операція, технологічна структура операції, мікроелемент праці, обсяг робіт, площа робіт, послуги, чисельність персоналу.

Робочий час як предмет регулювання є одним із визначних питань соціально-економічної політики держави. Згідно Закону України «Про працю за нормальних умов праці» норма тривалості робочого часу становить 40 годин в тиждень. Якщо присутні негативні чинники, то може передбачатися відповідне зменшення встановленої загальної норми робочого часу. Також під скорочення тривалості роботи підпадають певні категорії громадян: підлітків, інвалідів, матерів з маленькими дітьми та вагітних жінок.

Виробнича операція є наслідком фундаментальної деталізації сутності роботи, для реалізації якої при відповідних організаційно-технічних умовах потрібно визначити час. Операція одночасно із сутністю об'єкта розподілу є одиницею планування та обліку виробництва.

Технологічна структура операцій має істотний вплив на точність встановлення норм та ефективність стандартизації.

Отож, норми праці є способом визначення як масштабу праці для реалізації тієї чи іншої визначеної роботи, так і величини винагороди за працю в залежності від її кількісного та якісного показника.

На кожному підприємстві (організації, установі) норми праці є основою системи планування роботи підприємства та його підрозділів, організації оплати праці працівників, обліку та аналізу собівартості продукції, управління суспільством та працею. відносини тощо.

За допомогою нормативів здійснюється планування завантаження обладнання та цехів та організаційні розрахунки для планування обсягів виробництва цехів та ділянок.

На основі норм праці ставити завдання щодо підвищення продуктивності праці, визначати кадрову потребу, створювати календарі та норми планування. За допомогою дистрибуції координується взаємодія цехів, бригад та відділів підприємства, досягається синхронізація роботи на різних робочих місцях, виробничих ділянках, забезпечується однаковість та ритмічність процесу виконання робіт.

Вивчаючи питання про методику визначення послідовності виконання робіт та їх взаємозалежність, слід зазначити, що визначення послідовності виконання робіт, змісту роботи – це виявлення та документальне оформлення певних робіт, які необхідно виконати з метою отримати результати організації роботи. діяльності.

Необхідною інформацією для визначення послідовності виконання робіт є:

- ієрархічна структура роботи, що забезпечує групування елементів роботи;
- опис змісту діяльності, який є документальною основою для прийняття рішень і підтвердження чи вироблення спільного розуміння щодо змісту роботи між зацікавленими сторонами;
- відомості про роботу, виконану на попередніх аналогічних роботах;
- обмеження - фактори, що обмежують виконання окремих видів робіт;

В результаті визначення послідовності робіт вона складається з:

- перелік робіт, які необхідно виконати;
- допоміжні роботи, які включають документальне оформлення всіх заданих припущень та обмежень;
- модифікація ієрархічної структури робіт з метою їх більшої прозорості.

Роль послідовності завдань передбачає визначення та документування взаємодії між завданнями. Робота повинна бути організована в точному порядку, щоб полегшити майбутнє складання реального і реалізованого календарного плану.

Для реалізації завдання визначення послідовності робіт необхідна така інформація: перелік робіт; опис товару, оскільки характеристики товару часто впливають на послідовність роботи з його створення; дискретна залежність — це залежність між проектною та непроєктною роботою; обмеженість; припущення.

До основних прийомів визначення послідовності робіт відносяться:

Метод попередньої мережевої діаграми (RDM) — це метод побудови мережевих діаграм виконання роботи з використанням вузлів із робочими мітками та стрілками, які показують зв'язок між ними. Цей метод використовується в більшості сучасних програмних комплексів.

Метод мережевої діаграми зі стрілками (ADN) — це метод створення мережевих діаграм виконання робіт за допомогою стрілок для представлення роботи та вузлів для представлення подій, які позначають початок і кінець кожного завдання.

Розробка календарного плану. Складання календарного плану дозволяє визначити дати початку і закінчення запланованих робіт.

Для розробки календарних планів необхідно мати таку інформацію: мережева схема; оцінки тривалості робіт; вимоги до ресурсів; опис ресурсів; обмеженість; передумови; очікування і затримка (передбачення означає, що наступне завдання може початися не після закінчення попереднього, а

раніше, якщо це дозволяє технологія. Затримка показує, що наступне завдання починається не відразу після закінчення попереднього, а скоріше через певний проміжок часу).

Календарний графік включає, як мінімум, заплановані дати початку й очікуваного завершення для кожного окремого завдання.

Існують різні способи відображення календарних планів. Зовні ці діаграми схожі на лінійні діаграми, але вони вказують цільову початкову та кінцеву дати для основного результату, а також їхні основні зв'язки.

Для контролю необхідно мати цільовий календарний план робіт та звіти про його виконання. Для перевірки виконання календарних планів складається стрічкова діаграма, в основу якої покладено припущення про лінійну залежність виконання заданого обсягу робіт від затраченого часу. Сітьові графіки використовуються для контролю за виконанням робіт, для позначення виконання робіт безпосередньо на ньому.

Виявлення та документування змісту роботи організації базується на технологічному процесі виробництва товарів і надання послуг. Технологічний процес — частина виробничого процесу, яка включає дії по зміні стану предмета праці.

У ході здійснення технологічного процесу відбувається побудова схеми схема або технологічна карта, де описано всі технологічні операції переробки сировини або напівфабрикатів у готову продукцію/послуги. Початковою стадією побудови технологічної схеми є створення технологічної карти, яка є графічним зображенням перерахунку потрібних дій під час виготовлення продукції/послуги.

Залежно від умов виробництва і процесу надання послуг поділяють технологічні процеси.

Уніфікований технологічний порядок, технологічний порядок - використовується обмежений термін.

Технологічний порядок робіт здійснюється згідно з технологією робіт або проектною документацією.

Процес, який реалізується за нормою має назву стандартний технологічний процес.

Технологічний процес, який пов'язаний з класом виробів, які характеризується монолітністю структур і технологічних ознак називається уніфікований технологічний процес. Він класифікується відповідно на типові та групи:

- типовий технологічний процес – це процес виготовлення групи виробів, які мають подібні конструктивно-технологічні особливості. Даний процес визначається подібністю сутності і систематичності більшості технологічних операцій і переходів.

- групова технологічна процедура — це технологічна процедура виготовлення групи виробів, яка характеризується відмінними конструктивними, але однаковими технологічними властивостями.

Процес, який вміщує в собі не лише технологічні операції, а й операції переміщення, транспортування, перевірки та очищення напівфабрикатів під час технологічного процесу називається комплексним технологічним процесом.

Зміст операцій розгортається у вигляді карток технологічних операцій, де зазначається, що і як робити, яким обладнанням, пристроями та інструментами, кваліфікація та спеціальність виконавця, термін виконання тощо.

В Україні діє Єдина система технологічної документації ЕСТД, яка представляє наступні види технологічної документації.

1. Маршрутна карта - документ, що містить опис технологічного процесу виробництва, складання виробу за всіма операціями в технологічній послідовності із зазначенням даних про обладнання, оснащення, матеріально-технічні та трудові норми за встановленими формами. Використовується в штучному і серійному виробництві.

2. Операційна карта - технологічний документ, що містить опис технологічної операції з позначенням переходів, режимів обробки та даними

про технічне оснащення. Використовується в серійному і масовому виробництві. Набір цих товарних карток для всіх видів операцій доповнено дорожніми картками.

3. Карта ескізів - технологічний документ, що містить ескізи, схеми і таблиці, необхідні для виконання технологічного процесу, операцій або переходів складання виробу.

4. Технологічна інструкція - технологічний документ, що містить опис робочих прийомів або технічних прийомів виготовлення виробів, правила експлуатації технологічного обладнання, опис фізико-хімічних процесів і явищ, що відбуваються під час окремих операцій. Технологічна документація також містить складальні креслення з технічними умовами і технологічні схеми вузла і загальної збірки.

5. Карта комплектації - технологічний документ, що містить відомості про деталі, складальні одиниці та матеріали, що входять до складу виробу, що збирається / або послуги, що надається.

6. Відомість обладнання - це технологічний документ, що містить перелік технологічного обладнання, необхідного для виконання даного технологічного процесу та окремих операцій.

Технологічна документація чітко визначає та документує зміст та умови виконання робіт. Точне виконання цих вимог є важливим для забезпечення технологічної дисципліни та виробництва якісної продукції/послуг.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Термін «ефективність управління бізнесом» досліджувався як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, тому побудова ефективної системи управління та адаптація до існуючих підходів на сьогодні є досить актуальною. Дослідження наукового розуміння управління ефективністю підприємства дозволило: визначити термін «управління ефективністю підприємства» як інтегрований управлінський підхід, що поєднує різні сфери діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, оперативний менеджмент, планування, аналіз, облік та контролю, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення для забезпечення сталого зростання ефективності бізнесу; створити взаємозв'язок між елементами процесу управління ефективністю діяльності підприємства; визначити основні етапи та етапи циклу управління ефективністю; створити інструменти управління продуктивністю.

Оскільки забезпечення ефективності управління бізнесом базується на економічному механізмі, який являє собою комплекс елементів, що регулюють процес прийняття рішень у сфері господарської діяльності підприємства, то для ефективного функціонування цього механізму необхідно, щоб кожна з елементи знаходилися в постійному взаємозв'язку. В умовах переходу до ринку успіх кожного конкретного підприємства оцінюється за рівнем ефективності діяльності, що визначається насамперед ступенем задоволення потреб підприємства з найменшими витратами.

Тому система управління ефективністю повинна бути органічно інтегрована із загальною системою управління компанією, оскільки

управлінські рішення в будь-якій сфері діяльності компанії прямо чи опосередковано впливають на рівень прибутку, який у свою чергу є основним джерелом фінансування компанії. розвиток компанії та зростання доходів її власників і співробітників. Враховуючи ці положення, можна сформулювати таке визначення управління ефективністю підприємства: це процес, що базується на функціях управління з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень щодо створення і розподілу прибутку та раціонального використання всі наявні на підприємстві ресурси з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів

Своє практичне вираження адміністративний менеджмент знаходить у процесі адміністрування. Адміністрування – сукупність дій адміністратора, пов'язаних із забезпеченням процесів функціонування виконавців та колективів виконавців.

Об'єктами господарювання вважаються підрядники, які виконують роботи відповідно до своїх посадових обов'язків. Обов'язки об'єкта управління можуть включати управлінську або виробничу роботу. Управлінські завдання відрізняються залежно від рівня управління, на якому вони виконуються. Розрізняють управлінську роботу керівника, управлінську роботу спеціаліста та управлінську роботу виконавця. Виробничі роботи відрізняються за технологічним змістом. Проте процес адміністрування, незалежно від технологічних особливостей виконуваної роботи, має схожі характеристики.

Адміністрування можна представити як процес, що розвивається в часі і супроводжує дії виконавця. Адміністративний процес — це сукупність взаємопов'язаних операцій, які дають змогу розробити та реалізувати адміністративний акт. Розпорядча дія полягає у здійсненні певних дій, що дозволяють вносити зміни в діяльність керованого об'єкта. Обов'язковою умовою вчинення адміністративної дії є надання їй певної нормативно-

правової форми (наказу, розпорядження, розпорядження або затверджених змін до документів, що діяли раніше).

ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" в останні роки компанія спеціалізується на випуску «Багатофункціонального розчинника». За підсумками 2020 року середньооблікова чисельність працівників підприємства склала 73 особи. Обсяги виробництва на підприємстві нестабільні. Найгіршим для підприємства став 2020 рік, коли підприємство відпрацювало лише 161 робочий день, за який вироблено 3554,7 тонни продукції. Це на 28,5% менше порівняно з 2021 роком і на 3,3% менше порівняно з 2018 роком. У 2019-2020 роках компанія була збитковою. Збиток у 2020 році – 630 тис. грн

Аналіз системи мотивації праці в ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" показав, що управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. В основі системи мотивації персоналу лежить застосування організаційно-технічних методів, які оптимізують побудову системи управління ефективністю праці.

Додатковими соціально-економічними виплатами та гарантіями тепер у ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" можуть бути: оплачувана відпустка; оплачуваний обідній час; медичне страхування в компанії; страхування додаткової пенсії в компанії; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовної стоянки для автомобілів; сприяння вдосконаленню освіти, підготовки та перепідготовки кадрів; дошка пошани Загальний перелік соціальних пільг для підприємства обговорювати за участю співробітників (анкетування, збори колективу).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Herzberg F. The Motivation to Work : New York: John Wiley and Sons,1971. 259 p.
2. McGregor D. The Human Side of Enterprise : New York: McGraw-Hill,1960. 239 p.
3. Ouchi William G. Theory Z. Reading : Mass.: Addison-Wesley, 1981. 234p.
4. Porter Lyman W. Managerial Attitudes and Performance : Homewood:Irwin, 1968 p. 165 p.
5. Армстронг П. Практика управління людськими ресурсами: монографія. Київ, 2012 . 848 с.
6. Богиня Д. П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці : Київ,2003. 389 с.
7. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів / М. В. Братанич, Т. В. Полозова // Економіка промисловості. – 2010. – № 4. – С. 153–155.
8. Бутинець, Ф. Ф., Чижевська Л.В., Береза С.Л. Бухгалтерський облік :Житомир: ЖІТІ, 2000. 672 с.
9. Вернадский И. В. Очерк теории потребностей : С-Пб, 1852. – 87 с.
- 10.Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.:Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
- 11.Войнаш Л.Г. Концептуальні засади формування системи управління споживчій кооперації України : зб. Наук. праць учасн. Міжнар. наук-практ.конф, 26-27 червня 2001 р. К., 2001. С. 193-198.
- 12.Воронкова В.Г. Навч. Посібник: Управління людськими ресурсами:філософські засади/В.Г. Воронкова. – Київ, 2006. – с.139-157.
- 13.Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Семенычев Е.В. Интенсивные технологии обучения управлению, 2010. 352 с.
- 14.Геращенко И.А., Джумандурдиев Г. Антикризисное управление персоналом : Вісник економіки транспорту і промисловості, 2014. 148-152 с.

15. Глухов, В.В. Основы менеджмента .М.: Наука, 2015. 311 с.
16. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА «ІМЕКС ЦЕНТР» (код ЄДРПОУ – 31268827): офіційний сайт сервісу моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/31268827>
17. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 362 с.
18. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія / О. В. Ілляшенко. – Х.: Мачулін, 2016. – 504 с.
19. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности . М.: ИНФРА-М, 2009. 524 с.
20. Климова, В.А. Пути совершенствования мотивационного механизма организации , 2014. 70-74 с.
21. Колот А. М. Підручник: Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 337с.
22. Котляр, Б.А. Совершенствование мотивации – основное условие повышения реального содержания оплаты труда ,2014. 8-13 с.
23. Лазурский, А.Ф. Избранные труды по психологии. М.: Эскиммо, 2014. 300 с.
24. Левин К. Теория поля в социальных науках.: Речь, 2000. 290с.
25. Луговий, В.А. Облік капіталу, позичок і фінансових результатів. М.: АТ "ІНКОНСАУДІТ", 1995. 128 с.
26. Маслоу А. Мотивация и личность . СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
27. Меліхова Т.О., Троян О.В., Лауреанті Д.С. Удосконалення методики внутрішнього контролю витрат на виробництво для підвищення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №3. С. 34-41.
28. Мельничук Д. П., Богоявленська Ю.В. Сучасні персонал-технологіїв управлінні людським капіталом організації: Вісник соціально-економічних досліджень, 2008. 266 с.

29. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: Дело, 1992.
30. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки, 2011. 210-211 с.
31. Николаев Д.О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса: Горный информационно-аналитический бюллетень, 2011. 113-124 с.
32. Ричи Ш., Мартин П., Управление мотивацией. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. 399 с.
33. Соколов Я. В. Основи теорії бухгалтерського обліку .М: Фінанси і статистика, 2000. 496 с.
34. Статут: ТОВ ФІРМА "ІМЕКС ЦЕНТР" наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 03.03.2020 №401. URL: <https://www.me.gov.ua>
35. Сухарева Л. А., Петренко С.Н. Контроллінг – основа управління бізнесом. К.: Ника-центр, 2005. 208 с.
36. Тикин В. С. Эффективность – не коэффициент / В. С. Тикин // Экономические науки. – 2009. – №7(56). – С. 94–97.
37. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання / О. Ткачова // Вісник Національної академії державного управління. – 2015. – С. 30–37.
38. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №12. – С. 174–177.