

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - «Магістр»**

**на тему: «Вдосконалення управління організацією на  
виробничому підприємстві»**

**Виконав:** **Черниш Олексій Вікторович**  
здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Керівник:** **Дашутіна Людмила Олександрівна**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені  
професора Л.І. Михайлової

**Рецензент:** **Карпенко Людмила Миколаївна**  
головний економіст  
ПСП «Слобожанщина Агро»

**Суми – 2023**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

|                  |                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Факультет        | Економіки і менеджменту                                           |
| Кафедра          | Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової                       |
| Освітній ступінь | «Магістр»                                                         |
| Спеціальність    | 073 «Менеджмент»<br>ОП «Менеджмент організацій і адміністрування» |

Затверджую:  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(посада, ПІБ)  
« \_\_\_\_ » « \_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

*Черниш Олексію Вікторовичу*

**1. Тема роботи:** Вдосконалення управління організацією на виробничому підприємстві

**2. База практичного дослідження:** ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» Сумського району Сумської області

керівник роботи Дашутіна Л.О., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р. №

**3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи)** « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2023 роки, звітність ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» за останні 3 роки, власні дослідження.

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- визначити теоретичні аспекти організації системи ефективного управління підприємством;
- зробити комплексний аналіз сучасного стану управління діяльністю підприємства ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»;
- провести діагностику проблем управління на підприємстві;
- визначити основні шляхи вдосконалення управління організацією діяльності ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»;
- дослідити реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб вдосконалення управління організацією;
- обґрунтувати удосконалення ефективності діяльності підприємства за рахунок розширення асортименту;
- з'ясувати напрямки формування ефективної системи тайм-менеджменту в управлінській діяльності.

6. Дата видачі завдання: «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)                                                                                                                    | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітки |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1     | Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.                                                                                         | <i>Вересень 2022 р.</i>                 | виконано |
| 2     | Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.                                                                              | <i>Жовтень 2022 р.</i>                  | виконано |
| 3     | Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази                                                     | <i>Листопад –<br/>Грудень 2022 р.</i>   | виконано |
| 4     | Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.                                           | <i>Січень – Лютий<br/>2023 р.</i>       | виконано |
| 5     | Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми | <i>Березень –<br/>Квітень 2023 р.</i>   | виконано |
| 6     | Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики                                     | <i>Травень –<br/>Серпень 2023 р.</i>    | виконано |
| 7     | Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій                                                                       | <i>Вересень –<br/>Жовтень 2023 р.</i>   | виконано |
| 8     | Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником                                                            | <i>Листопад -<br/>Грудень 2023 р.</i>   | виконано |
| 9     | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                                                                                | <i>Листопад 2023 р</i>                  | виконано |
| 10    | Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів                                                                                                     | <i>Листопад 2023 р</i>                  | виконано |
| 11    | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат                                                                                                        | <i>Листопад 2023р.</i>                  | виконано |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи в ЕК                                                                                                                                | <i>Грудень 2023 р.</i>                  | виконано |

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_  
(підпис)

*О.В. Черниш*

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

*Л.О. Дашутіна*

Перевірку на автентичність проведено.

*Н.М. Баранік*

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

*М.О. Лищенко*

## АНОТАЦІЯ

**Черниш О.В. Тема роботи. Вдосконалення управління організацією на виробничому підприємстві.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

Управління підприємством уявляє собою складну систему, що складається як з організаційної структури, так й з процесу, цілей та методів. А будь-яке підприємство це система, що утворюється з безлічі елементів, що перебувають у стані рухомої рівноваги та постійної взаємодії між собою. Ці елементи по-різному комбінуються і утворюють більш укрупнені формування – компоненти. У кожному підприємстві як єдиній керованій системі виділяються два таких компоненти - підсистема (система, суб'єкт) і керована система (об'єкт, система). Тільки ефективно злагоджена робота всіх цих служб забезпечує максимальну прибутковість компанії. Саме виходячи із всього вищевикладеного впливає актуальність обраної тематики дослідження.

Метою даного дослідження є: визначення напрямків та заходів процесу управління виробничим підприємством в сучасних умов функціонування, що є основою підвищення ефективності його функціонування.

У процесі дослідження були використані такі методи: опис управління процесами ефективного менеджменту на сучасному етапі розвитку організації; метод аналізу та синтезу при вивченні теоретичних основ управління підприємствами, його складових, а також при дослідженні використовуваної системи в умовах даного підприємства; метод порівняння показників діяльності організації за досліджуваний період; метод кількісного аналізу показників діяльності підприємства за даний період; розрахунково-аналітичні методи обчислення економічних та фінансових показників діяльності товариства; методи роботи з документами; методи спостереження за діяльністю підприємства під час проходження практики, методи прогнозування з метою виявлення резервів удосконалення управління організацією.

У кваліфікаційній роботі автором визначено теоретичні аспекти організації системи ефективного управління підприємством; проведено комплексний аналіз сучасного стану управління діяльністю підприємства ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»; здійснено діагностику проблем управління на підприємстві; визначено основні шляхи вдосконалення управління організацією діяльності ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»; досліджено реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб вдосконалення управління організацією; обґрунтовано удосконалення ефективності діяльності підприємства за рахунок розширення асортименту; з'ясовано напрямки формування ефективної системи тайм-менеджменту в управлінській діяльності.

**Ключові слова:** управління, ефект, ефективність управління, виробництво, переробне підприємство, асортимент, реінжиніринг, тайм-менеджмент.

## SUMMARY

**Chernysh O.V. The topic of the work. Improvement of management of the organization at the production enterprise.**

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Management of organizations and administration", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

Enterprise management is a complex system consisting of both organizational structure and process, goals and methods. And any enterprise is a system formed from many elements that are in a state of dynamic balance and constant interaction with each other. These elements are combined in different ways and form larger formations - components. In each enterprise, two such components are distinguished as a single controlled system - a subsystem (system, subject) and a controlled system (object, system). Only the effectively coordinated work of all these services ensures the maximum profitability of the company. It is based on all of the above that the relevance of the chosen research topic emerges.

The purpose of this study is to determine the directions and measures of the process of managing a manufacturing enterprise in modern conditions of operation, which is the basis for increasing the efficiency of its operation.

The following methods were used in the research process: description of management processes of effective management at the current stage of the organization's development; the method of analysis and synthesis when studying the theoretical foundations of enterprise management, its components, as well as when studying the system used in the conditions of a given enterprise; the method of comparing the performance indicators of the organization for the period under study; the method of quantitative analysis of the company's activity indicators for the given period; calculation and analytical methods of calculating the economic and financial indicators of the company's activity; methods of working with documents; methods of monitoring the activity of the enterprise during practice, methods of forecasting in order to identify reserves for improving the management of the organization.

In the qualification work, the author defined the theoretical aspects of the organization of the system of effective management of the enterprise; a comprehensive analysis of the current state of management of the activities of PJSC "Sumy Food Factory" was carried out; management problems at the enterprise were diagnosed; the main ways of improving the management of the organization of activities of PJSC "Sumy Factory of Food Products" have been determined; the reengineering of business processes as a way of improving the management of the organization was investigated; the improvement of the efficiency of the company's activity due to the expansion of the assortment is substantiated; directions for the formation of an effective time management system in managerial activities have been clarified.

**Key words:** management, effect, management efficiency, production, processing enterprise, assortment, reengineering, time management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                 | стор. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП .....                                                                                                     | 7     |
| РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти організації системи ефективного управління підприємством.....                      | 11    |
| РОЗДІЛ 2. Сучасний стан управління діяльністю підприємства ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів».....       | 22    |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства..                                                      | 22    |
| 2.2 Дослідження ефективності виробничої діяльності ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів».....               | 33    |
| 2.3 Діагностика проблем управління на підприємстві .....                                                        | 39    |
| РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення управління організацією діяльності ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»..... | 45    |
| 3.1 Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб вдосконалення управління організацією .....                          | 45    |
| 3.2 Удосконалення ефективності діяльності підприємства за рахунок розширення асортименту .....                  | 52    |
| 3.3 Формування ефективної системи тайм-менеджменту в управлінській діяльності .....                             | 59    |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                   | 67    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....                                                                             | 71    |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                    | 75    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління підприємством уявляє собою складну систему, що складається як з організаційної структури, так й з процесу, цілей та методів. А будь-яке підприємство це система, що утворюється з безлічі елементів, що перебувають у стані рухомої рівноваги та постійної взаємодії між собою. Ці елементи по-різному комбінуються і утворюють більш укрупнені формування – компоненти. У кожному підприємстві як єдиній керованій системі виділяються два таких компоненти - підсистема (система, суб'єкт) і керована система (об'єкт, система).

У складі системи управління підприємством виділяють такі підсистеми:

- структура управління (функціональні структури; схеми організаційних відносин; організаційні структури; професіоналізм персоналу);
- техніка управління (система документообігу; інформаційні канали; комп'ютерна та оргтехніка, офісні меблі);
- процес управління (комунікації; схема процесу; розробка та реалізація рішень; інформаційне забезпечення);
- методологія управління (мети, завдання; закони та принципи; методи та функції; технологія та практика управління).

При цьому систему управління можна розглядати як з позиції статички, тобто як певний механізм (механізм управління), так і з позиції динаміки, як управлінську діяльність. Тільки ефективно злагоджена робота всіх цих служб забезпечує максимальну прибутковість компанії. Саме виходячи із всього вищевикладеного впливає актуальність обраної тематики дослідження.

**Стан вивчення проблеми.** Питанням аналізу та оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства та визначенню напрямків її підвищення присвячено багато праць таких науковців, як: Азарова А., Софіна А. [17], Ачкасова В. [23], Ізотова А. [18], Крамський І. [15], Лазеба Є. [13], Попов С. [4], Чанишева, Г., Наньєва, М. [14], Чігур І., Глущенко Л. [20], Яркіна Н. [6] та інші. Слід відзначити наявність значної кількості наукових праць за цією проблемою,

проте аналіз досліджень показав, що дане питання є актуальним й у сучасних умовах.

**Метою даної кваліфікаційної роботи** є визначення напрямків та заходів процесу управління виробничим підприємством в сучасних умов функціонування, що є основою підвищення ефективності його функціонування.

Так як діяльність будь-якої організації є багатоплановою, то й аналіз у даній роботі ми будемо здійснювати, оцінюючи економічну, соціальну та організаційну систему управління підприємства.

У відповідності до мети нам необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити теоретичні аспекти організації системи ефективного управління підприємством;
- зробити комплексний аналіз сучасного стану управління діяльністю підприємства ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»;
- провести діагностику проблем управління на підприємстві;
- визначити основні шляхи вдосконалення управління організацією діяльності ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»;
- дослідити реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб вдосконалення управління організацією;
- обґрунтувати удосконалення ефективності діяльності підприємства за рахунок розширення асортименту;
- з'ясувати напрямки формування ефективної системи тайм-менеджменту в управлінській діяльності.

**Об'єктом дослідження** виступає сучасний стан процесу управління підприємством при виробництві і реалізації продукції ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів».

**Предметом дослідження** виступають сукупність теоретичних, методологічних і практичних аспектів напрямів, методів та критеріїв системи управління сучасних підприємств.

**Елементами наукової новизни** одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління виробництвом

продукції на підприємстві; застосування економічно-математичного моделювання з метою вирішення задачі підвищення ефективності управління.

**Практичне значення одержаних результатів:** дана робота дала можливість виявити та дослідити негативні аспекти в організації управління виробництвом продукції підприємства за 2020-2022 рр. шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану організації та аналізу стану управління виробництвом продукції; розробити напрямки з метою вирішення питання підвищення ефективності управління задля зниження рівня витрат та максимізації прибутку, що в подальшому зможе вплинути на покращення результату діяльності ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

У процесі дослідження були використані такі **методи**: опис управління процесами ефективного менеджменту на сучасному етапі розвитку організації; метод аналізу та синтезу при вивченні теоретичних основ управління підприємствами, його складових, а також при дослідженні використовуваної системи в умовах даного підприємства; метод порівняння показників діяльності організації за досліджуваний період; метод кількісного аналізу показників діяльності підприємства за даний період; розрахунково-аналітичні методи обчислення економічних та фінансових показників діяльності товариства; методи роботи з документами; методи спостереження за діяльністю підприємства під час проходження практики, методи прогнозування з метою виявлення резервів удосконалення управління організацією.

**Інформаційною базою** при проведенні дослідження виступали статут ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів», статистична та фінансово-бухгалтерська звітність підприємства за період 2020-2022 рр., закони та нормативні акти України, наукова література та періодичні видання, сучасні

теорії та розробки вчених щодо вдосконалення напрямів управління підприємствами, навчальні посібники.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися на двох наукових конференціях:

1. Дубовик С. Г., Черниш О. В. Управління організацією в сучасних умовах. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. с. 22- 23.

2. Дашутіна Л.О., Черниш О.В. Теоретичні аспекти організації системи ефективного управління підприємством. Міжнародна наукова конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах». Збірник тез доповідей. Ч.1- К: НТУ, 2023. С. 97 – 100.

**Структура кваліфікаційної роботи** складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел літератури (22 джерела), додатків. Робота викладена на 73 сторінках комп'ютерного тексту, містить 27 таблиць та 10 рисунків.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління є важливою функцією керівництва суб'єкта господарювання. Багато авторів протягом усього періоду існування управлінських наук шукали визначення сутності цієї категорії. Ще К. Маркс порушував питання високої ролі людини у організації. А потім і такі класики як Ф. Тейлор та М. Вебер розвивали наукову організацію праці.

Менеджмент та управління – два нероздільні терміни. Менеджмент включає управління організацією, персоналом та інші напрями. Як безпосередньо самостійна діяльність менеджмент персоналу виник після 1970-х гг.

Серед результатів сучасних наукових досліджень можна знайти різні підходи до визначення цих понять, одні науковці повністю їх ототожнюють [4, 3], а інші пропонують дещо розмежувати [1, 5]. Проведемо порівняльну характеристику понять «управління» та «менеджмент» (див. табл. 1.1).

Аналізуючи акценти, виділені щодо характеристики суті понять “управління” й “менеджмент”, можна зазначити, що загалом немає чіткої однозначної грані між цими поняттями навіть у тих авторів, які розглядають їх як самостійні категорії [6].

Отже, сьогодні система управління суб'єкта господарювання спрямована на фінансове вдосконалення компанії за допомогою збільшення продуктивності людських ресурсів [7].

Ефективне управління на сьогоднішній день – найважливіший фактор, як успіху підприємства, так і підвищення його стійкості. Людина виступає головним ресурсом досягнення мети організації. Тому сьогодні зростає роль управління саме персоналом, тобто акцентується увага на підлеглих працівниках, переважає тактичний підхід до управління [8].

Таблиця 1.1 – Характеристика сутності понять

| Визначення:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Акцентовано увагу на:                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Большаков А.С.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                              |
| Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, розробленим планом і з контролем за результатами діяльності [1]                                                                                                                                                                                                        | Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів на підприємстві                                                           |
| Менеджмент – сукупність методів, принципів, засобів і форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності [1, с. 14]                                                                                                                                                                                                                   | Науково-практичний інструментарій управління підприємством, що забезпечує ефективність діяльності                                            |
| Економічний словник-довідник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                              |
| Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [2, с. 194]                                                                                                                                                                                                                  | Процес реалізації функцій управління підприємством                                                                                           |
| Менеджмент – наука про управління, особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямована дія на працівників, на управління й координацію операцій фірми в умовах ринку для досягнення цілей, поставлених перед підприємством [2, с. 194]                                                                                                                     | Наука про управління. Вид діяльності, який передбачає цілеспрямовану дію на об'єкти управління підприємства, що функціонує в ринкових умовах |
| Казначевська Г.Б.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                              |
| Управління – процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [3, с. 10]                                                                                                                                                                                                      | Трансформаційний процес об'єкта управління внаслідок спрямованої інформаційної дії суб'єкта управління                                       |
| Менеджмент – це обов'язкове управління господарською діяльністю, яке виступає як самостійний вид професійної діяльності [3, с. 18]                                                                                                                                                                                                                             | Вид професійної діяльності по управлінню підприємством                                                                                       |
| Герчикова И.Н.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                              |
| Управління (визначення немає) –                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                              |
| Менеджмент – це вид здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення фірми, що діє в ринкових умовах, певної поставленої мети шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів економічного механізму менеджменту [4, с. 9]                                                                 | Вид професійної діяльності в межах господарюючого суб'єкта ринкової економіки, націлений на ефективність його діяльності                     |
| Михайлов С.І.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                              |
| Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [5, с. 4]                                                                                                                             | Цілеспрямована, постійна дія на структурні елементи, що забезпечує узгодженість їхніх дій                                                    |
| Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами; управління, зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність, пов'язана із спостереженням, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею та капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів [5, с.6]. | Раціональний спосіб економічно ефективного управління суб'єктами господарювання. Галузь наукового знання й професійної спеціалізації         |

Джерело: побудовано автором

Управління складається із чотирьох аспектів (рис. 1.1) [9].

Загальний вид управління являє собою певний тип взаємодії двох об'єктів, при цьому один з них перебуватиме у положенні суб'єкта управління, а для іншого визначено позицію об'єкта управління.

З боку суб'єкта управління подається певний посил у вигляді команд управління спрямованих на об'єкт управління. Ці команди містять інформацію про те, які дії має зробити об'єкт управління.

Після отримання команд управління об'єкт управління починає діяти відповідно до них і враховуючи ситуацію, що склалася.

Як і будь-яка система, система управління складається із певних елементів. Останніми є об'єкти управління, його суб'єкти, структура, методи та процедури управління.

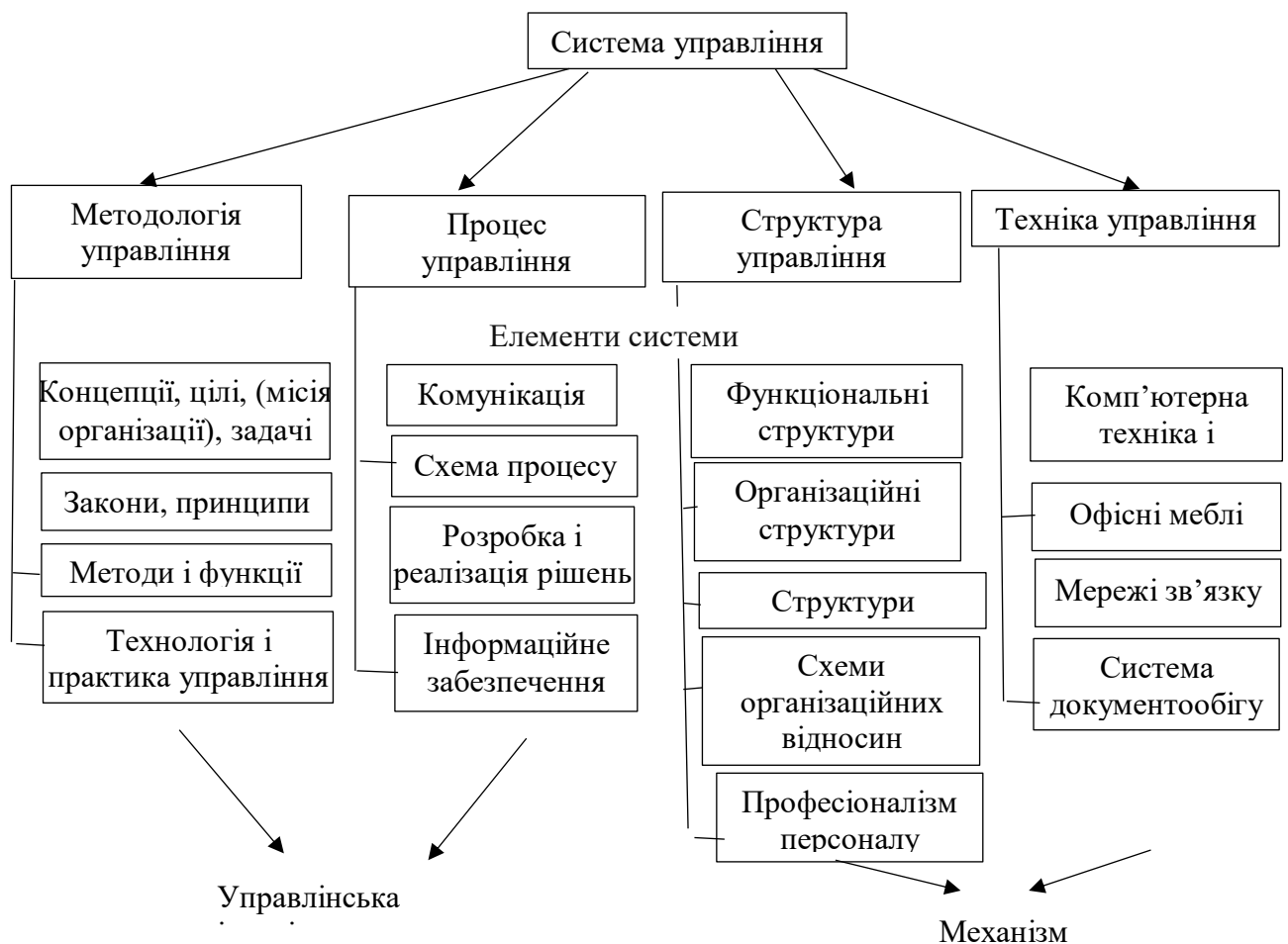


Рисунок 1.1 - Основні аспекти системи управління

Джерело: побудовано автором

Управління як система передбачає наявність низки елементів, які нерозривно пов'язані між собою і перебувають у постійному взаємодії. До них можна віднести:

- інформаційний характер процесу управління;
- цілеспрямованість управління;
- здійснення керуючого впливу та зворотного зв'язку;
- наявність суб'єкта та об'єкта управління;
- підсилювальну здатність управління [11].

Об'єктом управління є персонал, матеріальні ресурси, фінансові ресурси господарюючого суб'єкта. Подібне означає, що будь-яке підприємство є індивідуальним.

Суб'єкти управління – це менеджери чи фахівці служби управління персоналом, які зайняті здійсненням розробки та реалізації рішень. Вони є ланкою чи частиною системи управління, що впливає на об'єкт управління певним чином.

Отже, управління суб'єкта господарювання являє собою процес впливу однієї людини або групи менеджерів на інших людей, фінансові та трудові ресурси для досягнення поставлених цілей компанії, а також прийняття на себе менеджерами відповідальності за результативність впливу.

Метод управління - метод впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних та тактичних цілей системи управління [12]. Метою системи управління є досягнення конкурентоспроможності продукції, що виконується, виконуваної послуги, організації та інших об'єктів на зовнішньому або внутрішньому ринку.

Виконання функцій управління проводиться з урахуванням використання належних методів управління, до найважливішим у тому числі можна віднести [13]:

- адміністративно-розпорядчі;
- правові;
- соціально-психологічні;

- економічні.

Перші ґрунтуються на прямому впливі керівника на волю виконавця шляхом управлінських команд в усній, а також письмовій формах. Вони є обов'язковими до виконання. Дані методи задіюють поведінкові мотиви: відповідальність, дисциплінованість, почуття обов'язку, прагнення дотримуватися корпоративної культури та лояльність до компанії. Ці методи складаються з наступних [12]:

- методи організаційного впливу, що регламентуються нормативною документацією в рамках цього підприємства (рекомендації, інструкції, нормування праці та інше);
- організаційно-стабілізуючі методи - до них відносяться законодавчі акти та інші нормативні акти зі статусом державних, у тому числі стандарти;
- дисциплінарні методи – стримуючий вплив негативних стимулів: стягнень, штрафних санкцій, загрози звільнення;
- розпорядчі методи, що регламентуються документами оперативного керівництва: розпорядженнями, наказами.

В адміністративно-розпорядчих методах лежить принцип безоплатного відношення суб'єкта та об'єкта управління.

Другий тип ґрунтується на виконанні як управлінцями, так і підлеглими вироблених правил діяльності, дотримання яких гарантується примусовою силою держави. Правове регулювання суспільного виробництва здійснюється на основі методів правової регламентації (у вигляді видання державних указів, законів, постанов, інструкцій і других нормативних актів) і конкретних розпорядчо-правових актів (затвердження проекту реконструкції, призначення на посаду тощо).

Управління діяльністю організаціями регламентується правовими державними актами, галузевими і відомчими органами. Внутрішньо-системні відносини регламентуються нормативними актами які видає керівництво підприємства самостійно чи спільно з громадськими організаціями (профком). Нормативні акти підприємства підлягають обов'язковій перевірці (правовій

експертизі) на предмет відповідальності вимогам чинного законодавства, яку здійснює юридична служба підприємства [14].

Соціально-психологічні методи управління, що грають особливо важливе значення в сучасних умовах за умови належного їх використання, покликані впливати на свідомість учасників виробництва, регулювати характер взаємовідносин між членами колективу, сприяти розкриттю та розвитку творчих здібностей працівників, у тому числі і на основі підвищення їх освітнього рівня та кваліфікації [15].

В основі останніх із перерахованих методів управління закладено економічні інтереси різних категорій працюючих фірми, необхідність порівняння витрат з отриманими результатами. Застосування цих методів управління передбачає, що відносини між окремими елементами економічної системи, між керуючими та керованими ланками будуються на взаємовигідних засадах [16]. Найважливішими засобами реалізації економічних методів управління підприємством є механізм матеріального та морального стимулювання, а також діюча система оплати праці. При цьому виділяють економічний вплив у рамках одного підприємства та загальнодержавні, засновані на податковому законодавстві та законодавстві про працю.

По управлінським етапам методи управління поділяють на такі елементи:

- контроль - обов'язковий для спостереження за всіма трудовими процесами;
- облік особистих даних персоналу - відкриває можливість застосування індивідуального підходу;
- аналіз – дозволяє узагальнювати наявну інформацію та робити висновки щодо необхідних надалі заходів;
- планування – покликане регламентувати поведінку персоналу у реалізації поставлених цілей;
- організація - формування умов для роботи, безпосередня організація трудової діяльності;

- мотивація - персонал, який має певний стимул до роботи (додаткова грошова винагорода, просування по роботі) працює ефективніше [17].

Теорія та практика управління набули широкого застосування в розвинених країнах. Частка менеджерів різних рівнів у кількості зайнятих становить близько 30 %, а в деяких компаніях вона сягає 70 – 80 %. Такий високий відсоток менеджерів у кількості зайнятих пояснюється зміною характеру виробничого процесу в останні десятиліття. Все більшого пріоритету набирає розумова праця. Однією з важливих проблем, які стоять перед сучасними підприємствами є не завжди достатній рівень підготовки керуючого персоналу. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може бути розумне використання західного досвіду менеджменту.

У світовій практиці менеджменту спостерігається співіснування різних моделей управління: американської, японської, західноєвропейської, у чому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Часто витoki тих чи інших нововведень лежать не у національно-культурних особливостях якогось підприємства, а визначаються об'єктивною логікою науково-технічного прогресу.

Завдання керівників українських підприємств полягає не у механічному перенесенні досвіду західного менеджменту, а у творчому пошуку нових рішень, практичному застосуванні менеджменту на практиці. Ринкова економіка пред'являє підвищені вимоги до керівників організацій, порівняно з централізованою як у галузі економіки, так і управління, права, психології, соціології. Більшість керівників наших підприємств має технічну освіту, тоді як у розвинених країнах керівники проходять спеціальну професійну підготовку. Нині виникла тенденція до зміни становища підготовкою керівних кадрів – відкриваються освітні програми у ВНЗ, створюються різні курси, проводяться семінари керівників тощо. У цьому значну роль відіграє і вивчення досвіду економічно розвинених країн [18].

Суть американської моделі менеджменту полягає у первісному переконанні, що успіх компанії залежить, перш за все, від факторів, що лежать у

її межах (раціональної організації виробництва продукції, зниження витрат за рахунок виявлення внутрішньовиробничих резервів, зростання продуктивності праці та ефективності використання всіх ресурсів). Організація сприймається як замкнута система. При такому підході цілі та завдання вважаються заданими та стабільними протягом тривалого часу. Основою стратегії є безперервне зростання та поглиблення спеціалізації виробництва. Організаційна структура будується за функціональним принципом. Вирішальне значення має контроль всіх видів діяльності, чітке виконання підлеглими вказівок зверху [19] (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика моделей менеджменту

| Показники                           | Американська модель                                                  | Японська модель                                                                    | Індивідуалістична модель                                              |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Спосіб працевлаштування працівників | Працевлаштування на відносно короткий час                            | Працевлаштування на тривалий термін (пожиттєво)                                    | Довготривале працевлаштування                                         |
| Прийняття рішень                    | Індивідуальне                                                        | Колективне                                                                         | Колективне                                                            |
| Відповідальність                    | Індивідуальна                                                        | Колективна                                                                         | Індивідуальна                                                         |
| Розвиток і зростання                | Швидкий розвиток та просування                                       | Повільний розвиток та просування                                                   | Повільний розвиток та просування                                      |
| Методи контролю                     | Механізми існуючого, точного контролю                                | Механізми непрямого контролю                                                       | Непрямий, неформальний контроль з точними, формалізованими критеріями |
| Кар'єра                             | Створення умов для спеціалізованої кар'єри робітників (по вертикалі) | Створення умов для неспеціалізованої кар'єри працівників (диверсифікований підхід) | Помірковано спеціалізована кар'єра працівників                        |
| Відношення до працівника            | Вибірче (диференційоване) ставлення до працівника                    | Холістичний підхід до працівника як особистості                                    | Холістичний підхід, включаючи сім'ю                                   |

Джерело: побудовано автором

Суть японської моделі управління та організації діяльності зводиться до того, що ідеальна організація не повинна мати ні офіційної організаційної структури, ні будь-якої формальної структури взагалі. Японський тип організації управління, що є результатом специфічної культури та економічної системи,

оцінюється фахівцями як забезпечуючий найбільшу гармонійність та мобільність організації, необхідну у сучасному динамічному світі. Особливості японської системи проявляються в управлінні персоналом, виробництвом, збутом, фінансами. Система довічного працевлаштування та просування залежно від вислуги років та віку, організація групової роботи, оплата праці з урахуванням віку, внески у раціоналізацію та якість процесу, системи безперервного навчання переважно на виробництві – основні характеристики цієї моделі управління. Принцип оптимізації роботи всієї виробничої системи як цілісності є визначальним у створенні управління підприємством [20].

Удосконалення управління багато в чому пов'язане із впровадженням прогресивних форм управління, які передбачають таке [9]:

1. орієнтацію виробництва на задоволення суспільних потреб, на пріоритет споживача у його взаєминах з виробником, на ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем;
2. Підвищення зацікавленості трудового колективу у підвищенні якості продукції, зниження витрат на її виробництво, впровадження досягнень науково-технічного прогресу;
3. створення умов для прояву ініціативи та активності працівників у вирішенні виробничих питань.

На рівні підприємства виділяються два основні шляхи вдосконалення господарського механізму управління.

Перший шлях – організаційно-економічний. Полягає у досягненні чіткого регламентування функцій та відповідальності працівників, а також у створенні всіх умов для зацікавленості кожного працівника у стійкому та якісному функціонуванні підприємства.

Другий шлях – автоматизація управління. Передбачає комплексне використання економіко-математичних методів та засобів обчислювальної техніки у процесі управління. Це надає можливість ефективно обробляти управлінську інформацію, краще пов'язувати процеси, що відбуваються на підприємстві. Впровадження автоматизації в управління дозволяє розвантажити

людину від монотонної праці, а іноді й усунути помилки, допущені людиною у процесах підготовки та переробки інформації. Шлях автоматизації – логічне продовження організаційно-економічного шляху.

Для загальної оцінки якості управління застосовують такі критерії, як оперативність, оптимальність і ефективність [10].

Оперативність управління визначається його темпами, тобто часом, витраченим на збір та обробку інформації, та своєчасністю прийняття та виконання управлінських рішень.

Оптимальність управління оцінюється якістю прийнятих рішень, які мають бути реальними до виконання у конкретних виробничих умовах. У той самий час їх реалізація має здійснюватися з певною напругою сил колективу, із проявом творчості, високої організованості, підвищенням продуктивності праці.

Ефективність управління має зрештою визначатися результатами виробництва, де однією з основних показників є величина прибутку. Особлива увага звертається на зниження рівня коливань сукупного прибутку підприємства.

Для ефективного функціонування великого підприємства необхідні внутрішня гармонія та хороша адаптація до зовнішнього середовища [7].

Фахівці вважають, що немає ідеальної моделі управління, оскільки кожна країна унікальна. Підприємство має шукати свою власну модель. До факторів, що визначають вибір управлінської моделі, належать:

- розмір підприємства;
- характер продукції;
- характер довкілля.

Підприємства постійно перебувають у пошуку оптимальної моделі управління. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, а разом з ним і компанія, цей процес є безперервним. Більшість американських компаній здійснюють організаційні зміни не рідше одного разу на рік, а великі реорганізації проводять кожні 4 – 5 років. Звідси випливає, що сучасна система управління має бути простою та гнучкою. Її головним критерієм є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

Отже, сучасна ефективна система управління підприємством повинна мати такі характеристики:

- невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями;
- невелика кількість рівнів управління;
- орієнтація всієї діяльності організації на споживача.

## РОЗДІЛ II

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «СУМСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ»

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності виробничого підприємства**

Завод продовольчих товарів був створений у 1987 році на базі Бездрицького комбінату по переробці спирту в результаті його перепрофілювання. Після того, як Кабінет Міністрів України затвердив Закон України «Про приватизацію державних підприємств», на відкритому засіданні акціонерів було прийняте рішення про приватизацію Сумського заводу продовольчих товарів. То ж як акціонерне товариство підприємство існує з квітня 1996 року, відповідно до наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Сумській області. З того часу цей завод йменується, як Відкрите Акціонерне Товариство «Сумський завод продовольчих товарів».

У відповідності до норм Закону України «Про акціонерні товариства» у 2011 році рішенням Загальних зборів акціонерів від 07 квітня 2011 року найменування Відкритого акціонерного товариства «Сумський завод продовольчих товарів» було змінено на Публічне акціонерне товариство «Сумський завод продовольчих товарів». А від 19 травня 2016 року рішенням Загальних зборів акціонерів назву було змінено на Приватне акціонерне товариство «Сумський завод продовольчих товарів».

Юридична адреса та місцезнаходження Товариства: 42350, Сумська область, Сумський район, село Бездрик, вул. Зарічна, буд. 1.

Діяльність підприємства визначена Статутом, що затверджений рішенням акціонерів від 06.09.2019 року та зареєстрований державним реєстратором

Сумської районної державної адміністрації Сумської області 09.10.2019 року, а також внутрішнім положенням.

Підприємство здійснює основну діяльність для забезпечення споживачів продуктами продовольчої групи на території України та закордоном. Управління здійснюється таким чином, щоб відповідати основній меті підприємства, яка полягає у максимізації добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів [13].

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що передбачає такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління наділені правами єдиноначальності та виконують функції розпорядження, а функціональні ланки покликані надавати допомогу лінійним підрозділам та здійснювати планування, координування, стимулювання, облік, контроль, аналіз, регулювання їх діяльності у формі інформування та консультування. Свій вплив на лінійні підрозділи здійснюють через лінійних керівників.

Організаційна структура Товариства має наступний вигляд (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»

Джерело: побудовано автором

Лінійно-функціональна структура добре зарекомендувала себе на практиці і тому покладена в основу типових форм управління підприємствами. Така структура максимально пристосована до управління підприємством у відносно стабільних умовах.

Дочірніх підприємств та філій Товариством не створювалося. Існуюча структура є оптимальною для нормальної діяльності підприємства.

Органами управління Товариства є: Загальні збори акціонерів, Дирекція товариства на чолі з Генеральним директором. Структуру управління зображено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура управління ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»

Джерело: побудовано автором

Вищим органом Товариства є Загальні збори акціонерів Товариства. Станом на 31 грудня 2022 р., враховуючи кількість акцій в обороті, єдиним акціонером товариства є Биков Генадій Миколайович (100%).

Повноваженнями загальних зборів акціонерів є:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- внесення змін до Статуту Товариства;
- прийняття рішень пов'язаних з акціями Товариства та зміною статутного капіталу;
- прийняття рішення про зміну типу Товариства;
- затвердження положень та інших внутрішніх документів Товариства, якщо це передбачено Статутом Товариства;
- затвердження річного звіту Товариства;
- розподіл прибутку і збитків Товариства;
- вирішення всіх питань щодо керівних органів Товариства.

Виконавчим органом Товариства є Дирекція, яка здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства. Дирекція обирається на визначений термін. Дирекція підзвітна Загальним зборам та організовує виконання їх рішень. Очолює Дирекцію Генеральний директор, з яким укладається трудовий договір, де детально регулюються питання щодо умов праці, матеріального і соціального забезпечення, порядку відкликання із займаної посади та інші питання, пов'язані з трудовими відносинами Генерального директора та Товариства.

Генеральний директор є вищою посадовою особою Товариства, в межах своєї компетенції згідно Статуту і чинного законодавства України він:

- виконує представницьку функцію;
- укладає від імені Товариства будь-які угоди в межах своєї компетенції;
- забезпечує умови для функціонування підприємства;
- займається кадровими питаннями, визначає функції працівників Товариства;
- організовує та забезпечує бухгалтерську та статистичну звітність Товариства та несе відповідальність за її достовірність;
- забезпечує дотримання Товариством законодавства України в тому числі законодавства про державну таємницю;

- забезпечує створення безпечних умов праці для робітників Товариства, виконання законодавства про охорону навколишнього середовища та забезпечує додержання законності в діяльності Товариства;

- здійснює контроль за раціональним та економним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

У теперішній час очолює підприємство та є його Генеральним директором - Ємець Павло Миколайович.

Більше десятиліття ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» пишається своєю стабільною та добре скоординованою командою – професіоналами з цінними навичками, знаннями та досвідом. Повага до прав і потреб працівників, застосування підходів, орієнтованих на майбутнє, забезпечення постійного навчання та підготовки програм є основою управління персоналом Товариства.

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці.

Середня кількість працівників у 2022 році склала 393 особи (2021 році – 387 осіб). Ключовий управлінський персонал становив протягом останніх років 3 особи, але у структурі персоналу підприємства налічується 19 керівників і цей показник був незмінним протягом досліджуваного періоду також. Серед основних категорій працівників значних змін зазнавали категорії спеціалістів – чисельність збільшилася у 2023 році на 20 осіб у порівнянні з 2020 роком (на 20%) та робітників – їх чисельність навпаки зменшилася у 2023 році на 13 осіб у порівнянні з 2020 роком (на 5,6 %). Що ж стосується категорії службовців, то їх чисельність також збільшилася на 6 осіб (13,9 %), але у порівнянні з попереднім роком (2021 р.) осталася незмінною (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності основних категорій працівників підприємства

| Категорії працівників | Роки            |                |                 |                |                 |                | Відхилення показника 2022 р. до 2020 р. |       |
|-----------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------------------------------|-------|
|                       | 2020            |                | 2021            |                | 2022            |                |                                         |       |
|                       | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | +/-                                     | %     |
| Керівники             | 19              | 5,0            | 19              | 4,9            | 19              | 4,8            | -                                       | -     |
| Спеціалісти           | 87              | 22,9           | 102             | 26,6           | 107             | 27,2           | 20                                      | 123,0 |
| Службовці             | 43              | 11,3           | 49              | 12,6           | 49              | 12,4           | 6                                       | 113,9 |
| Робітники             | 231             | 60,8           | 215             | 55,9           | 218             | 55,6           | -13                                     | 94,4  |
| Всього:               | 380             | 100,0          | 385             | 100,0          | 393             | 100,0          | 13                                      | 103,4 |

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

За розрахунками таблиці можна спостерігати, що кількість працюючих на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» у 2022 році становить 393 людини. Слід зазначити, що чисельність працівників на підприємстві зросла протягом досліджуваного періоду на 3,42% та 2,08% відповідно (з 380 осіб у 2020 році та 385 осіб у 2021 році до 393 осіб у 2022 році).

Така динаміка пов'язана із тим, що підприємство, попри початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, не відмовлялося від продовження господарської діяльності та від залучення нових працівників. Втім підприємству вдалося наростити обсяги фонду оплати праці та досягти збільшення середньомісячної заробітної плати протягом періоду – на 32,57 % у 2021 році та 37,1 % у 2022 році.

Основними критеріями для прийняття рішень стосовно персоналу є кваліфікація працівника, професійні здібності, фактичні досягнення та інші критерії, пов'язані з роботою фахівця. Керівництво підприємства підтримує та заохочує ініціативність та винахідливість працівників, сприяє розвитку та реалізації умінь і здібностей персоналу. Охарактеризуємо рух кадрів, визначимо, які зміни відбулись за період, що досліджується 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники інтенсивності руху персоналу організації

| Показники                            | Роки |      |      | Відхилення 2022<br>р. від 2020 р., ± |
|--------------------------------------|------|------|------|--------------------------------------|
|                                      | 2020 | 2021 | 2022 |                                      |
| Середньооблікова чисельність         | 380  | 385  | 393  | +13                                  |
| Прибуло                              | 3    | 5    | 8    | +5                                   |
| Вибуло                               | 2    | 1    | 1    | -1                                   |
| У тому числі:                        |      |      |      |                                      |
| - за власним бажанням                | 2    | 1    | 1    | -3                                   |
| - за прогули та порушення дисципліни | -    | -    | -    | -                                    |
| Коефіцієнт обороту із прийому        | 0,8  | 1,3  | 2,0  | +1,2                                 |
| Коефіцієнт обороту із звільнення     | 0,5  | 0,3  | 0,2  | -0,3                                 |
| Коефіцієнт заміщення персоналу       | 1,5  | 5,0  | 8,0  | 6,5                                  |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації

Підтвердженням позитивної соціальної політики на підприємстві є показники руху персоналу. За даними таблиці можна зробити висновки, що рух кадрів мінімальний, існує певна стабільність у роботі товариства. За останні роки прибулих працівників на підприємстві більше, ніж вибулих.

Важливим елементом взаємодії держави, бізнесу та суспільства підприємство вважає також корпоративну соціальну відповідальність перед своїми співробітниками та членами їх родин, перед мешканцями населених пунктів, де воно здійснює свою діяльність, та перед суспільством у цілому.

Основні засоби є невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії та відіграють важливу роль в виробничих процесах. До власності підприємства входять різні матеріальні, нематеріальні та фінансові активи.

Основні засоби становлять основу матеріально-технічної бази підприємства, що визначають його технічний рівень, асортимент, кількість і якість виготовленої продукції, виконуваних робіт та послуг. У їхньому складі відображаються різні матеріально-речові цінності, використовувані як засоби праці в натуральній формі протягом тривалого часу у виробництві продукції, під час виконання робіт, надання послуг або для управлінських потреб підприємства. Ці кошти повинні приносити дохід підприємству та не можуть бути використані для перепродажу.

Джерелами формування основних фондів підприємства є фінансові ресурси. Так, під час заснування підприємства основні фонди формуються з допомогою статутного капіталу. Надалі в ході діяльності підприємства основні фонди поповнюються та оновлюються за рахунок доходів від реалізації та позареалізаційних доходів.

Аналіз використання основних фондів слід розпочинати з аналізу динаміки та структури основних засобів, вивчення їх руху, технічного стану та дослідження забезпеченості ними підприємства.

Структуру та динаміку основних засобів наведемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура основних засобів ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів», тис. грн.

| Показник               | Роки    |        |        | Відхилення показника 2022 року до 2020 року |             |
|------------------------|---------|--------|--------|---------------------------------------------|-------------|
|                        | 2020    | 2021   | 2022   | абсолютне, +/-                              | відносне, % |
|                        |         |        |        |                                             |             |
| Будинки та споруди     | 69046   | 93619  | 130712 | 61666                                       | 189,3       |
| Машини та обладнання   | 90896   | 161783 | 179126 | 88230                                       | 197,1       |
| Транспортні засоби     | 4386    | 6895   | 6004   | 1618                                        | 136,8       |
| Інструмент та приладдя | 142     | 192    | 131    | -11                                         | 92,2        |
| Інші                   | 11      | 9      | 7      | -4                                          | 63,6        |
| Всього                 | 164 481 | 262498 | 315980 | 151499                                      | 192,1       |

Джерело: побудовано автором на основі звітів підприємства

Структура основних засобів представлена основними категоріями: будинки та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби і незначна вартість інструментів та приладів. Найбільшу питому вагу займає виробниче обладнання (більше 50 %), трішки менше приходить на будинки та споруди (більше 40 %). За досліджуваний період підприємство збільшило вартість основних засобів майже вдвічі, що відбулося за рахунок збільшення вартості основних категорій.

Розглянемо рух основних виробничих засобів ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» (табл. 2.4).

До показників руху основних фондів належать коефіцієнт динаміки, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття основних фондів, коефіцієнт росту, коефіцієнт зносу на кінець року, коефіцієнт придатності.

Таблиця 2.4 - Оцінка стану основних засобів ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» у 2020-2022 рр.

| Показник                                     | Роки      |           |           | Відхилення показника 2022 року до 2020 року |             |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------------------|-------------|
|                                              | 2020      | 2021      | 2022      | абсолютне, +/-                              | відносне, % |
|                                              |           |           |           |                                             |             |
| Первісна вартість основних засобів, тис. грн | 1 704 400 | 1 490 823 | 1 599 313 | -105 087                                    | 93,8        |
| Надійшло, тис. грн.                          | 50 020    | 104 020   | 86 150    | 36130                                       | 172,2       |
| Вибуло, тис. грн.                            | 41 023    | 5 907     | 32 764    | -8 259                                      | 79,9        |
| Наявність на кінець року, тис. грн.          | 1 490 823 | 1 599 313 | 1 665 528 | 174 705                                     | 111,7       |
| Річний приріст (+), зниження (-), тис. грн.  | 8 997     | 98 113    | 53 386    | 44389                                       | 593,4       |
| Коефіцієнт росту, %                          | 5,79      | 59,65     | 20,33     | 14,54                                       | 351,1       |
| Коефіцієнт вибуття, %                        | 26,38     | 3,59      | 12,48     | -13,9                                       | 47,3        |
| Коефіцієнт оновлення, %                      | 30,41     | 39,61     | 27,26     | -3,15                                       | 89,6        |
| Коефіцієнт зносу на кінець року              | 89,0      | 83,6      | 81,0      | -8,0                                        | 91,0        |

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Аналізуючи таблицю 2.4, показники руху основних виробничих засобів ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» можна оцінити як такий, що потребує вдосконалення, хоча у досліджуваному періоді відбувалася заміна зношених основних виробничих засобів на балансі підприємства, все одно спостерігається значна їх зношеність. Так, наприкінці 2022 р. вибуло 12,48 % зношених основних засобів, для порівняння, у попередніх роках цей показник становив 26,38 % та 3,59 %. Максимальне значення показнику оновлення основних засобів спостерігалось у 2021 р. (39,61 %). Наприкінці 2022 р. показник оновлення склав 27,26 % – саме стільки основних засобів ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» було оновлено у звітному році [13].

Про недостатні темпи оновлення засобів з точки зору дотримання їхньої інноваційності свідчить й коефіцієнт придатності основних виробничих засобів, який незначно зріс наприкінці 2022 р.: якщо наприкінці 2020 р. його значення складало 11 % то наприкінці 2022 р. – 19 %. Це дає підстави говорити про

недостатність інновацій, які ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» здійснює у своє виробничо-технологічне забезпечення. Відбувається така ситуація внаслідок того, що підприємство має на балансі значну вартість застарілих основних засобів ще з радянських часів.

Раніше основним видом продукції підприємства був майонез, однак, якби завод і надалі зберігав таку вузьку спеціалізацію, то виходячи з високої конкуренції на ринку, низької платоспроможності населення та рівня цін на продукцію, без сумніву, втриматися на стабільному фінансовому рівні було б дуже важко. Тому, з кожним роком підприємство освоює нові види продукції, надає широке коло послуг промислового характеру, переміщаючи основний вид діяльності на переробку соняшникової олії.

До основних видів діяльності ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» на сьогодні визначають:

- виробництво прянощів і приправ;
- виробництво олії та тваринних жирів;
- виробництво маргарину та подібних харчових жирів;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- виробництво виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими маслами та жирами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Товарна продукція підприємства зовсім змінилася у порівнянні з попередніми роками. Як вже зазначалося, основною продукцією виробництва був майонез. Навіть у структурі підприємства функціонує цех з виробництва майонезу. Тобто це були висококалорійні майонези «Провансаль», «Провансаль

Сумський» і низькокалорійні «Сумський особливий», «Новинка» у поліетиленовій та доу-пак упаковці масою 200, 250 та 500 г. З 1989 року «Сумський завод продтоварів» спеціалізувався на випуску майонезу, а вже у 1992 році було введено в дію цех дезодорації олії.

Динаміку товарної продукції ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка товарної продукції підприємства у 2020-2022 рр.

| Вид продукції                           | Роки      |           |           | Відхилення показника 2022 року до 2020 року |             |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------------------|-------------|
|                                         | 2020      | 2021      | 2022      | абсолютне, +/-                              | відносне, % |
|                                         |           |           |           |                                             |             |
| Олія соняшникова нерафінована           | 660824,0  | 878154,0  | 978963,0  | 318 139,0                                   | 148,1       |
| Олія рафінована дезодорована виморожена | 173063,0  | 294618,0  | 221285,0  | 48222,0                                     | 127,9       |
| Олія в пляшках                          | 78976,0   | 42426,0   | 61476,0   | -17500,0                                    | 77,8        |
| Прянощі                                 | 47886,0   | 68097,0   | 29818,0   | -18068,0                                    | 62,3        |
| Вироби з деревини                       | -         | 23072,0   | 36550,0   | 36550,0                                     | 100,0       |
| Готові корма                            | -         | 89298,0   | 64340,0   | 64340,0                                     | 100,0       |
| Інші                                    | 80797,0   | 1641,0    | 3888,0    | -48135,0                                    | 4,8         |
| Разом                                   | 1041546,0 | 1397306,0 | 1396320,0 | 354 774,0                                   | 134,06      |

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

За досліджуваний період у структурі товарної продукції ми зовсім не спостерігаємо майонезу. Підприємство зараз перепрофілювалося на виробництво різної олії, а також виготовлення супутніх товарів. Найбільшу питому вагу займає саме олія соняшникова нерафінована (70,1%). Крім того останні два роки підприємство ще запровадило виробництво виробів із деревини та готові корми (2,6% та 4,6% відповідно). Значно зменшився обсяг інших видів виробництва і останні два роки 2021 – 2022 р.р. становив лише 0,1% та 0,3% відповідно. Для наглядного порівняння структури товарної продукції продемонструємо її на рис. 2.1.

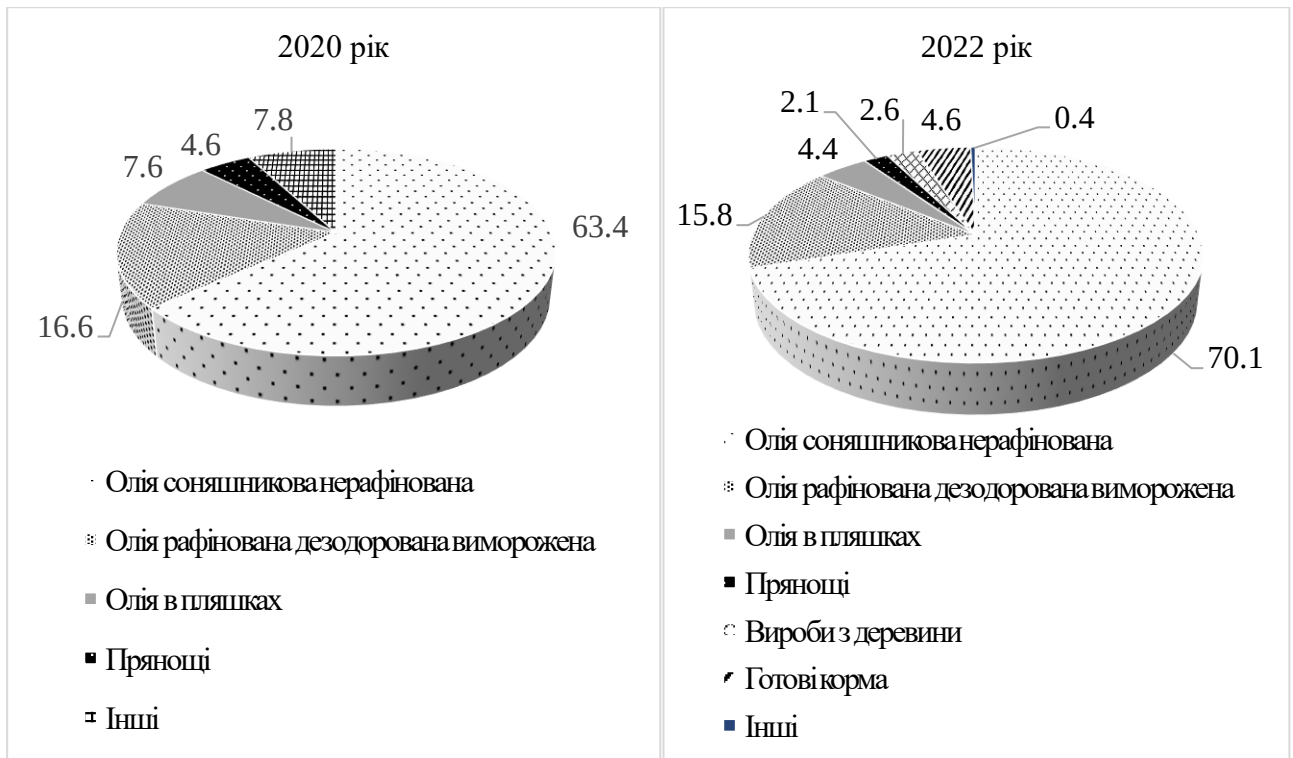


Рисунок 2.1. Структура товарної продукції ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» у 2020 та 2022 році

Джерело: побудовано автором

Послугами по переробці олії користуються підприємства майже з усіх регіонів України, завдяки високій якості переробки, відносно невисоким цінам та налагодженій системі обслуговування.

ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» постійно працює над розширенням виробництва, впровадженням інноваційних технологій. Ринок диктує свої правила і конкуренція серед виробників соняшником олії досить серйозна.

## 2.2 Дослідження ефективності виробничої діяльності ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»

Виробнича діяльність підприємства заснована на виробничих процесах, які, у свою чергу, складаються з господарських операцій: постачальницько-заготівельної, виробничої, фінансово-збутової та організаційної діяльності.

Ефективність виробничої діяльності визначає раціональне використання різних ресурсів (трудових, технічних, матеріальних, фінансових) та вимірюється показниками продуктивності, фондівдачі, матеріаломісткості продукції, оборотності оборотних засобів та ін.

Ефективність управління персоналом - це процес виміру того, наскільки ефективна діяльність відділу кадрів на підприємстві. Відділ управління персоналом компанії, хоч би яким маленьким він був, відіграє значну ролі у загальному успіху організації.

Управління персоналом на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. Методи управління - це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому. При цьому треба мати на увазі, що на практиці мають місце різні класифікації таких методів.

Розрізняють: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал. Проаналізуємо в таблиці 2.6 застосовувані методи управління на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів».

Таблиця 2.6 - Методи управління персоналом на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»

| Група методів          | Види методів використання                        | Рівень менеджменту | % використання |
|------------------------|--------------------------------------------------|--------------------|----------------|
| Адміністративні        | 1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення  | Вищий              | 4              |
|                        | 1.2. Посадові інструкції                         | Вищий              | 10             |
|                        | 1.3. Статут і організаційна структура            | Вищий              | 7              |
|                        | 1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції | Вищий              | 10             |
| Економічні             | 2.1. Система заробітної плати                    | Середній           | 25             |
|                        | 2.2. Система преміювання                         | Середній           | 10             |
|                        | 2.3. Матеріальна допомога                        | Середній           | 5              |
|                        | 2.4. Матеріальні пільги і привілеї               | Середній           | 7              |
| Соціально-психологічні | 3.1. Переконавання                               | Низовий            | 5              |
|                        | 3.2. Хвала і осуд                                | Низовий            | 10             |
|                        | 3.3. Примус, спонування                          | Низовий            | 7              |

Джерело: розроблено автором

Серед адміністративних методів на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» використовуються: дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції.

Економічні методи представлені системою заробітною плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами.

Серед соціально-психологічних методів на поліграфічному підприємстві використовуються переконання, похвала, осуд, примус, спонукання.

У процесі управління на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» використовуються такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статути, положення, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, листи, доповіді, висновків, стенограми, протоколи, зведення, плани. З метою раціональної організації потоків документованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача, відправника та номенклатуру документів.

Для оцінки ефективності роботи персоналу проаналізуємо такі показники: чистий дохід від реалізації продукції підприємства, продуктивність праці, відпрацьований фонд робочого часу та інші (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності роботи персоналу ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» у 2020-2022 рр.

| Показник                                                   | Роки      |           |           | Відхилення<br>2022 р. до 2020 р. |       |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|-------|
|                                                            | 2020      | 2021      | 2022      | +/-                              | %     |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. | 1 041 546 | 1 397 306 | 1 396 320 | 354 774,00                       | 34,06 |
| Середньорічна чисельність працюючих, чол.                  | 380       | 385       | 393       | 13                               | 3,42  |
| Продуктивність праці, тис. грн./чол.                       | 2 740,91  | 3 629,37  | 3 552,98  | 812,07                           | 29,63 |
| Фактичний фонд робочого часу відпрацьовано людино-днів,    | 108300    | 111265    | 96678     | -11622                           | 89,3  |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                               | 21 491    | 28 599    | 29 465    | 7 974,00                         | 37,10 |
| Середньомісячна заробітна плата, грн.                      | 4 712,94  | 6 190,26  | 6 247,88  | 1 534,94                         | 32,57 |

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Розрахований показник продуктивності праці одного працюючого у 2022 році становив 3 552,98 тис. грн./особу, що на 812,07 тис. грн. /особу (на 29,63 %) більше показнику 2020 р. та на 2,1 % менше показнику 2021 р. Зростаюча продуктивність праці вказує на покращення господарської діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду, якщо порівнювати із 2020 роком, але визначає, що у 2021-2022 р. відбулося погіршення його стану [13]. Причиною зниження продуктивності праці могло стати зниження фактичного фонду відпрацьованого робочого часу, що було спричинено початком військових дій у країні у лютому 2022 року.

Головними цінностями взаємодії Товариство визначає такі: сумлінність та довіра, прозорість, професіоналізм та справедливість.

У діяльності Товариства поважаються особисті свободи, права та гідність людини, не допускаються будь-які форми утисків на робочому місці та поведінка, яка б розглядалася як образлива і неприйнятна. Керівники не допускають в своїй управлінській практиці методів, які принижують особисту гідність працівників.

Неприпустимою є дискримінація або надання переваг залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, віку, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, сексуальної орієнтації, місця проживання та інших обставин.

Таким чином, система управління персоналом на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління.

Показниками ефективності використання основних засобів є: фондоддача, фондомісткість, відносна економія основних засобів, рентабельність основних фондів, обчислена за загальним прибутком та прибутку за розпорядженням організації. Але ключовим показником визначають саме фондозбросність, яка характеризує саме рівень забезпеченості працівників основними засобами.

Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники ефективності використання основних засобів ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» у 2020-2022 рр.

| Показник                                                      | Роки      |           |           | Відхилення 2022/2020 |             |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------|-------------|
|                                                               | 2020      | 2021      | 2022      | абсолютне, +/-       | відносне, % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.    | 1 041 546 | 1 397 306 | 1 396 320 | 354 774              | 134,06      |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                    | 6 176     | 9 284     | 14 633    | 8 457                | 236,93      |
| Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн. | 159 983   | 213 538   | 289 287   | 289 287              | 180,82      |
| Середньорічна чисельність працюючих, чол.                     | 380       | 385       | 393       | 13                   | 103,42      |
| Фондовіддача                                                  | 6,51      | 6,54      | 4,83      | -1,68                | 74,19       |
| Фондомісткість                                                | 0,15      | 0,15      | 0,21      | 0,06                 | 140,0       |
| Фондоозброєність, тис. грн./чол.                              | 421,01    | 554,64    | 736,10    | 315,09               | 174,84      |
| Прибутковість основних засобів, %                             | 3,86      | 4,35      | 5,06      | 1,2                  | 1,31        |

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

За результатами розрахунків можна сказати, що показники фондовіддачі досліджуваного підприємства мають тенденцію до незначного скорочення у 2021 р. та досить помітного у 2022 р. – з 6,51 до 4,83 відповідно, що є негативним проявом. натомість фондомісткість продукції до зростання.

Отже, у 2022 році на підприємстві на 1 грн. вартості основних виробничих засобів приходилося 4,83 грн. виробленої продукції, а на виробництво 1 грн. продукції було залучено 0,21 грн. основних засобів. За досліджуваний період найвищі показники фондовіддачі та фондомісткості продукції спостерігалися у 2021 р.

Стосовно фондоозброєності, то тут відбувається зростання, при чому досить суттєве і на протязі всього досліджуваного періоду. Так, у 2022 році порівняно із 2020 роком на 74,84 %. Причиною цього є поступове зростання вартості основних виробничих фондів, оскільки відбувається їх нарощення в

аналізованому періоді на тлі меншого за темпом зростання чисельності працівників.

Основними характеристиками, що дозволяють визначити ефективність використання фінансових ресурсів, є показники рентабельності та оборотності активів.

Діяльність підприємств у питанні фінансових результатів направлена на забезпечення одержання прибутку та оптимальний його розподіл і використання, якщо є збитки – на з'ясування їх причин і джерел покриття. Розглянемо показники динаміки фінансових результатів підприємства в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка стану фінансових результатів ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» у 2020-2022 рр.

| Показник, грн.                                                 | Роки      |           |           | Відхилення 2022/2020 |             |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------|-------------|
|                                                                | 2020      | 2021      | 2022      | абсолютне, +/-       | відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1041546,0 | 1397306,0 | 1396320,0 | 354 774,0            | 134,06      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 921966    | 1300743,0 | 1197268,0 | 275 302,0            | 129,9       |
| Валовий прибуток                                               | 119580,0  | 96563,0   | 199052,0  | 79 472,0             | 166,4       |
| Інші операційні доходи                                         | 132633,0  | 149849,0  | 111665,0  | -20 968,0            | 84,2        |
| Інші операційні витрати                                        | 145451,0  | 141457,0  | 173683,0  | 28 232,0             | 119,4       |
| Інші витрати                                                   | 2017,0    | -         | -         | -                    | -           |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 7819,0    | 11446,0   | 17972,0   | 10 153,              | 229,8       |
| Чистий фінансовий результат (прибуток)                         | 6176,0    | 9284,0    | 14633,0   | 8 457,0              | 236,9       |
| Рівень рентабельності, %                                       | 0,7       | 0,7       | 1,2       | 0,5                  | x           |

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

У 2022 році підприємство отримало чистий дохід від реалізації у розмірі 1 396 320 тис. грн. Для порівняння, за підсумками 2021 року чистий дохід становив 1 397 306 тис. грн., що незначно – на 0,71% більше, ніж у 2022 р. Загалом протягом 2020-2022 рр. підприємство наростило чистий дохід, та зростання становило 34,06 %. Тобто, ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» покращило обсяги реалізації протягом всього періоду, але відбулося погіршення

протягом останнього періоду, 2021-2022 рр., що вказує на існуючі проблеми у господарсько-економічній діяльності підприємства, котрі виникли протягом останнього року та спричинені повномасштабним вторгненням на територію нашої країни, що розпочалося 24 лютого 2022 року [13].

Основною проблемою, яка впливає на діяльність товариства, є низька платоспроможність населення і висока насиченість ринку аналогічними товарами. Крім того, недосконалість діючого законодавства стосовно діяльності підприємств – виробників.

Отже, комплексна оцінка ефективності господарської діяльності підприємства має важливе значення, адже її застосування дозволяє забезпечити:

- об'єктивну оцінку діяльності підприємства за минулий період з одночасним виявленням резервів збільшення ефективності господарювання;
- техніко-економічне обґрунтування переходу на нові форми господарювання;
- надання порівняльної оцінки товаровиробників і забезпечення оптимального вибору партнерів по бізнесу.

### **2.3 Діагностика проблем управління на підприємстві**

Існує багато методів вимірювання ефективності управління підприємством, критеріїв, кількісних та якісних показників, метою яких є найточніше вимірювання якості роботи персоналу та віддачі, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійного збільшення обсягів виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні та прийнятні умови роботи, завдяки чому він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю [4].

Опрацювання наукової літератури в галузі менеджменту дало змогу визначити, що управління персоналом в контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих працівників та їх закріплення на підприємстві задля отримання максимальної віддачі [5]. На сьогоднішній день відсутня єдина методика оцінки ефективності системи управління персоналом. У таблиці 2.10 представлені існуючі підходи до оцінки.

З позиції різноманіття систем управління персоналом єдиний підхід до оцінки їхньої ефективності повинен припускати наявність загальних для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром є збіг цілей організації і системи управління персоналом. Система управління персоналом є убудованою частиною системи управління підприємством і її ефективність у кінцевому рахунку визначається кінцевим результатом діяльності організації. Отже, ефективною треба визнати таку систему управління персоналом організації, яка є конкурентоздатною з позиції продукції, що випускається, (послуг), самої організації і роботи в ній.

Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільне корисну продукцію або робить виробничі і побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого, - результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу.

Родовою ознакою ефективності (продуктивності) може слугувати необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу. У кінцевому підсумку змістовне тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є утворювальною субстанцією багатства і мірою витрат, необхідних для його

нагромадження. Саме тому підвищення ефективності виробництва (продуктивності системи виробництва і обслуговування) можна вважати конкретною формою проявлення цього закону.

Таблиця 2.10 Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом

| Підхід                                    | Критерії оцінки                                                               | Приклади показників                                                                                                                             | Переваги підходу                                                                              | Недоліки підходу                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Результативний                            | Результати діяльності організації                                             | обсяг реалізованої продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень тощо    | наявність зв'язку з кінцевими результатами діяльності організації                             | залежність результатів діяльності не тільки від результативності персоналу (наприклад, від впровадження інноваційних технологій) |
| Функціональний                            | Функціональні підсистеми системи управління персоналом                        | Забезпечення потреби в персоналі; організація праці та мотивація; розвиток персоналу; оцінка персоналу                                          | Простота і доступність використання; можливість використання                                  | відсутність відповідальності за результат. низька зацікавленість персоналу в кінцевому результаті                                |
| Порівняльний, або еталонний (Бенчмаркінг) | Витрати і доходи, пов'язані з персоналом                                      | Витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника                                                                    | Визначення свого положення щодо конкурентів. Визначення слабких місць в управленні персоналом | Висока вартість через залучення консультантів. Складність зіставлення через суттєвої різниці в діяльності компаній.              |
| Ресурсний                                 | Результативність і якість праці                                               | Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу | Враховуються відмінності у праці по продукції, що випускається і видам робіт                  | Не враховується ринкова компонента діяльності організації                                                                        |
| Підхід на основі інтегральних показників  | Успішність діяльності організації: конкурентоздатність продукції, організації | Продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню персоналом на одного співробітника, укомплектованість штату тощо.                     | Враховується внесок персоналу в успішність діяльності компанії                                | Складність оцінки окремо взятих критеріальних показників через відсутність достовірних вихідних даних.                           |

Джерело: побудовано автором

Система управління персоналом підприємств сьогодні повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу таким підприємствам досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників.

Ефективна система управління персоналом - це робота з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства.

В контексті цього, була проведена діагностика системи управління персоналом на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом та схеми навчання, що дало змогу виявити її слабкі місця, а саме:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників;
- відсутність креативних методів управління персоналом на підприємстві.

Крім того, будь-якій організації, що прагне користуватися авторитетом і впливом у суспільстві, необхідно знати, що до початку ХХІ ст. більшість провідних світових компаній сформуло в свою політику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Більш того, створені об'єднання компаній, метою яких є розвиток і просування концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу в компаніях різного рівня, різних сфер бізнесу може відрізнятися, однак, вона, як правило, включає наступні ключові компоненти:

- корпоративну етику;
- корпоративну соціальну політику у відношенні суспільства;
- політику у сфері охорони довкілля;
- принципи і підходи до корпоративного управління;
- питання дотримання прав людини у відносинах з постачальниками;

- відносини з споживачами;
- політику щодо персоналу [6].

Корпоративна етика не випадково є однією з основних рис соціально відповідального бізнесу, оскільки етичні питання ведення бізнесу знаходять все більшої актуальності в сучасному глобальному світі. Найбільш наочно цю тенденцію підтверджує поява такого поняття, як соціально-етичний маркетинг. Як відомо, маркетинг - це цілісна концепція управлінської діяльності фірми, яка характеризується єдиною сутністю, загальними принципами та функціями і спрямована на орієнтацію виробництва і збуту, на запити кінцевих споживачів. Концепція соціально-етичного маркетингу вимагає збалансування всіх трьох факторів: прибутку фірми, купівельних потреб і інтересів суспільства. Для неї характерні такі принципи:

- основна мета підприємства має полягати у задоволенні розумних, здорових потреб споживачів у відповідності з інтересами суспільства;
- підприємство має бути постійно зайнято пошуками можливостей створення нових товарів відповідно до потреб споживачів;
- необхідно відмовлятися від виробництва і продажу товарів, що завдають шкоди суспільству;
- споживачі повинні підтримувати підприємства, що виробляють товари, які задовольняють нормальні, здорові потреби;
- споживачі не повинні купувати товари, які виготовляються за екологічно "брудним" технологіями [7].

ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» як більшість соціально відповідальних компаній має етичний кодекс. Зокрема, ціллю і змістом компанії є: внести вклад у побудову здорового майбутнього для кожного мешканця України. Місія полягає у сприянні підвищенню якості життя споживачів за рахунок виробництва здорової та безпечної продукції. На даному етапі розвитку компанія займає авангардні позиції у формуванні та розвитку цивілізованого ринку аграрної продукції, популяризації культури споживання здорової

продукції. У перспективі компанія своєю місією вбачає формування екологічно дружнього життєвого простору для нинішніх і майбутніх поколінь.

Девізом ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» — «Відповідальність за майбутнє» — виражає сутність корпоративної філософії. Соціальна відповідальність бізнесу спрямована на збереження і примноження здоров'я нації, сприятливого навколишнього середовища та раціональне використання природних ресурсів у регіоні діяльності компанії, забезпечення безпеки роботи персоналу в екологічно дружніх умовах. Ціннісна основа розвитку персоналу компанії як основних носіїв її філософії позначена в чотирьох категоріях, а саме: безпека, сумлінність, результативність та лідерство.

Будь-яка організація повинна розуміти, що поява соціально-етичного маркетингу обумовлено все зростаючими сумнівами суспільства з приводу відповідності концепції чистого маркетингу сучасним викликам, до яких можна віднести забруднення навколишнього середовища, виснаження природних ресурсів, стрімке зростання населення планети, економічні та фінансові кризи і т. д. Громадяни все частіше задаються питанням, чи завжди той чи інший виробник діє з урахуванням довгострокового блага споживачів і суспільства?

### **РОЗДІЛ III**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «СУМСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ»**

### **3.1 Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб вдосконалення управління організацією**

Сучасні компанії побудовані на центральній ідеї Адама Сміта - поділу або спеціалізації праці з відповідною фрагментацією роботи.

Ефективність компаній падає не через якийсь внутрішній дефект, а тому, що підприємство не зможе більше пристосовуватися до світу, що стрімко змінюється, і розвиватися. Принципи, що лежать в основі їх організації, підходили до умов більш ранньої епохи, а не нинішньої [21].

У сучасному світі діють сили, що викликають у компаній почуття невизначеності та невідомості. М. Хаммер та Дж. Чампі називають їх «три К»: клієнти (customers), конкуренція (competition), корінні зміни (change) [21]. Характеристики цих сил на сьогодні зазнали значних змін: клієнти вимагають індивідуального підходу; конкуренція зросла і стала різноманітнішою; зміни стали більш швидкими та повсюдними. Клієнти, конкуренція та кардинальні зміни створюють нові умови, в яких необхідно бути більш гнучким та досконалим, щоб процвітати.

Для успішного керівництва організацією і її функціонування необхідно управляти нею систематично. Успіху може бути досягнуто в результаті впровадження і підтримки в робочому стані системи менеджменту якості, розробленої для постійного поліпшення діяльності з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін. Управління організацією включає менеджмент якості разом із іншими аспектами менеджменту [22].

Використовуючи вісім принципів менеджменту якості, які визначені в ISO 9000–2001, для того щоб вище керівництво могло керуватися ними з метою поліпшення діяльності організації, було розроблено модель досягнення успіху

ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів», що включає наступні елементи (див. рис. 3.1).

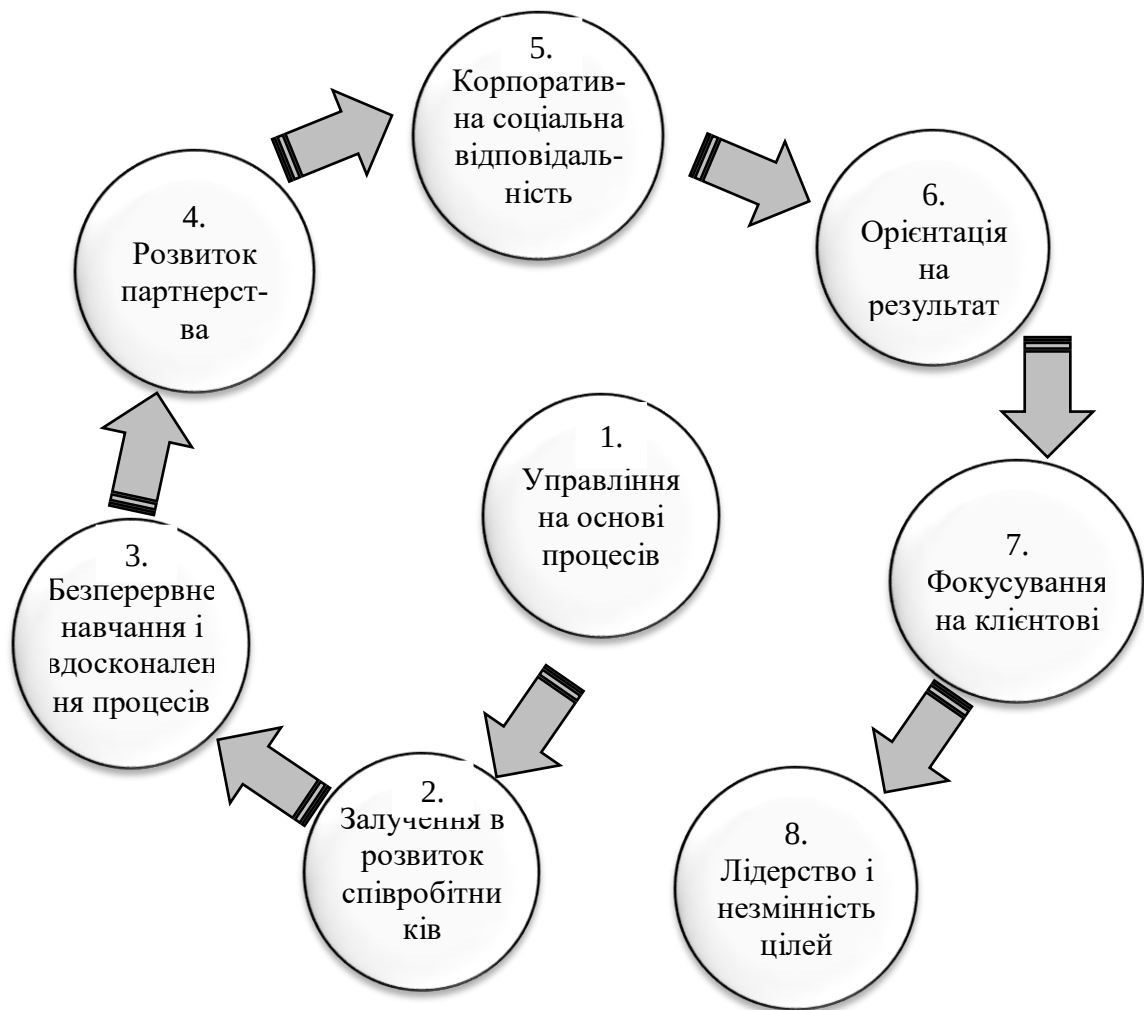


Рисунок 3.1. Модель досягнення успіху ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»

Джерело: побудовано автором

1. Управління на основі процесів (процесний підхід). Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесами.

2. Залучення до розвитку співробітників. Працівники всіх рівнів складають основу організації, і їх повне залучення до процесу розвитку дає можливість організації з найбільшою віддачою використовувати їх здібності.

3. Безперервне навчання і вдосконалення процесів. Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід розглядати як її незмінну мету.

4. Розвиток партнерства. Організація і її постачальники взаємозалежні, і відносини взаємної вигоди підвищують здатність обох сторін створювати цінності.

5. Корпоративна соціальна відповідальність. Розвиток у співробітників організації відповідального ставлення до виконуваних функцій і їх результатів, а також корпоративного духу і культури за допомогою розробки мотиваційних програм, проведення корпоративних заходів.

6. Орієнтація на результат. Виявлення, розуміння і менеджмент взаємозв'язаних процесів як системи сприяють результативності і ефективності організації під час досягнення її цілей.

7. Фокусування на клієнті. Організації залежать від своїх клієнтів, і тому повинні розуміти їх поточні і майбутні потреби, виконувати їх вимоги і прагнути перевершити їх очікування.

8. Лідерство і незмінність цілей. Керівники забезпечують єдність цілей і напрямів діяльності організації. Їм слід створювати і підтримувати комфортне внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до вирішення завдань організації.

Зовнішнє середовище, що швидко змінюється, низька ефективність існуючої організаційної структури підприємства, відсутність належної зацікавленості працівників у результатах виробничої діяльності, обмеженість і висока вартість ресурсів вимагають формування нових принципів процесного управління. Одним із таких, що ми пропонуємо є реінжиніринг бізнесу ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів», що передбачає оптимізацію процесів на основі організаційних змін.

Реінжиніринг – це принципове переосмислення та радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності [23].

У процесі реінжинірингу першочерговим є визначення того, що необхідно робити організації задля досягнення її цілей. Цим визначається принциповість реінжинірингу - спочатку визначити, що потрібно робити, а вже потім – як це робити якнайкраще.

Досить важливо відрізнити реінжиніринг бізнес-процесів та регулярне вдосконалення, що базуються на одних і тих же параметрах, але мають відмінні властивості (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Вдосконалення та реінжиніринг бізнес процесів

| Параметри       | Удосконалення                 | Реінжиніринг                     |
|-----------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Рівень змін     | Нарощувані                    | Радикальне перепроєктування      |
| Початкова точка | Існуючий процес               | З чистого листа                  |
| Тривалість змін | Мала                          | Велика                           |
| Частота змін    | Безперервно/Одноразово        | Одноразово                       |
| Охоплення       | Вузький функціональний підхід | Широкий міжфункціональний підхід |
| Ризик           | Помірний                      | Високий                          |
| Основний засіб  | Стратегічне управління        | Інформаційні технології          |
| Тип змін        | Зміна корпоративної культури  | Культурний/структурний           |
| Напрямок змін   | Знизу вгору                   | З гори до низу                   |

Джерело: побудовано автором

Радикальна перебудова означає відмову від існуючих структур та процесів. Реінжиніринг перебудовує організацію, винаходячи нові способи виконання роботи, а не покращує те, що є. Рівні, процедури та результат розглянемо на рис. 3.2.

Результатом реінжинірингу є стрибкоподібне зростання ефективності, тому його краще застосовувати лише за потреби в рішучих заходах. Якщо в організації в цілому все добре, їй достатньо здійснювати лише невеликі покращення. Для кардинальних покращень доведеться відмовитися від старого і замінити його чимось новим.

Найважливішим у визначенні реінжинірингу є «процеси». Більшість організацій орієнтуються на завдання, людей, структури, але не на процеси. Але клієнтам компанії немає справи до окремих завдань, якщо процес, внаслідок якого потреби клієнта повинні бути задоволені, загалом виявляється неефективним [24].



Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок між рівнями, процедурами та результатами реінжинірингу

Джерело: побудовано автором

Реінжиніринг завжди орієнтується на процес – покращення досягається шляхом розгляду цілого процесу, а не діяльності окремих підрозділів. При цьому реінжиніринг не є синонімом автоматизації, він має на меті не налагодити те, що існує зараз, а знайти рішення, яке дозволить здійснити прорив у діяльності компанії.

Результатом реінжинірингу стає переосмислення бізнес-процесів, в результаті якого в компанії скасовується конвеєр і окремі завдання та функції інтегруються та переходять до одного співробітника. Якщо всі етапи тривалого процесу неможливо стиснути на одну посаду, на підприємстві може бути створено об'єднання співробітників, що називається спецкомандою (case team),

які в сукупності володіють усіма необхідними навичками для виконання повного процесу.

У команді процесу співробітники несуть спільну відповідальність за результат, а не особисту відповідальність за поставлені задачі. Усі члени команди відповідають за весь процес та постійно розширюють діапазон своїх умінь. Типова, рутинна робота автоматизується, робота стає складнішою, але цікавіше.

При цьому в компанії орієнтованій на процес співробітникам дається більше повноважень для прийняття рішень. Внаслідок необхідності в розширенні повноважень для співробітників у такій компанії змінюються критерії відбору персоналу. Для того, щоб бути орієнтованим на результат, співробітникам недостатньо бути просто навченим виконувати якісь функції, необхідна освіченість та вміння аналізувати інформацію для пошуку кращого рішення для досягнення цінності для клієнта. Крім того, постійні зміни довкілля диктують необхідність отримувати співробітниками нові знання протягом усієї роботи на підприємстві. Відповідно, крім існуючої освіти значущими стають здатність і бажання співробітника набувати нових знань.

Також змінам буде підвладна і організаційна структура ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів». Коли співробітники об'єднуються в команди навколо продукту необхідність у функціональних підрозділах відпадає, структура організації перестає бути ієрархічною, а керівники стають ближчими до співробітників і клієнтів. Приблизну схему організаційної структури підприємства зобразимо на рис. 3.3.

Реінжиніринг бізнес-процесів необхідно віднести до окремого виду бізнес-процесів – той, що сприяє розвитку. У більшості випадків розвиваючі бізнес-процеси, як такі, відсутні в компаніях, і, відповідно, ведуться як самостійна діяльність. Однак в умовах конкурентного середовища та змінних зовнішніх умов, підвищення ефективності неможливе без реалізації бізнес-процесів, що розвивають. Відповідно, необхідно в моделі бізнес-процесів підприємств

вводити такий процес як реінжиніринг бізнес-процесів, в першу чергу в основних, а за необхідності , також і в допоміжних.

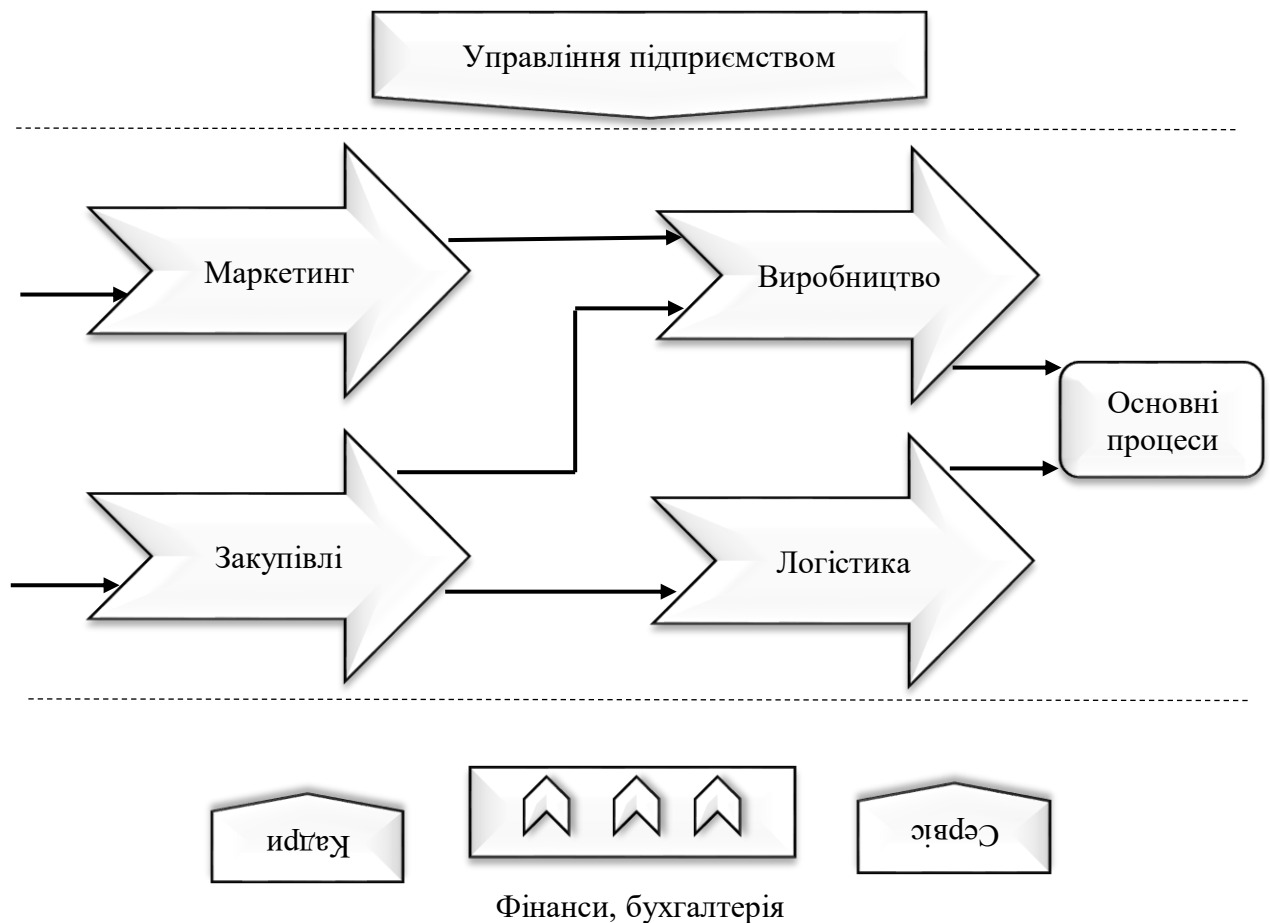


Рисунок 3.3 - Схема виділення процесів торгово-виробничої організації, побудованої за лінійно-функціональною структурою

Джерело: побудовано автором

Отже, необхідність реінжинірингу бізнес процесів ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» спричинена пришвидшенням науково-технічного прогресу, а також високим рівнем діяльності ділового світу. При правильному проведенні реінжинірингу керівництво ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» знизить витрати та тривалість циклу на 60-90%, також і рівень помилок на 40-70%.

### **3.2 Удосконалення ефективності діяльності підприємства за рахунок розширення асортименту**

Є два способи успішної виробничої діяльності підприємства на ринку:

- пропонувати покупцеві вигідні умови придбання своїх товарів (поєднання високої якості, досить низьких цін, а також системи знижок);
- реагувати на зміну запиту і пропозиції з максимально можливою швидкістю (даний спосіб може отримати своє відображення в асортименті та ціновій політики підприємства).

Тож, правильний підбір асортименту – є основоположним принципом роботи підприємства, який сприяє його успішній діяльності.

На виробничих підприємствах роботи по вдосконаленню товарного асортименту можна реалізувати в декілька етапів і кожен етап – це результат діяльності всієї системи «виробництво – збут – споживач». На початковому етапі підрозділ, що займається маркетингом на підприємстві, досліджує ринок і виявляє потреби в продукції з переліку, освоєного у виробничому процесі. Асортимент продукції визначається з урахуванням типології споживачів і можливості по реалізації її на ринку через канали збуту. Враховуючи результати маркетингових досліджень, планово-економічним підрозділом створюється оптимальна виробнича програма в рамках асортиментної концепції підприємства, посилюється матеріальна відповідальність виробництва за виготовлення та поставку на ринок конкурентоспроможної продукції за доступними цінами. Особливий інтерес відноситься до балансу між попитом і пропозицією в якості одного з факторів регулювання цін між виробником і споживачем. Цей фактор виражається в тенденції до посилення цінової політики, що проводиться у виробничо-комерційній діяльності підприємства. Варто врахувати, що динаміка змін цін також має важливе значення у відносинах між підприємством-виробником продукції та споживачами на ринку. Тому, вихідним етапом при формуванні асортиментного переліку та обсягами виробленої продукції підприємством є ринок. Взаємодія виробничого підприємства та

ринку передбачає раціональне розміщення продукції підприємства з урахуванням асортиментної концепції [1].

Підходи до управління асортиментом відобразимо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Підходи до управління асортиментом продукції ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»

| Назва підходу                             | Характеристика підходу                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетинговий підхід                      | заснований на співвідношенні попиту та пропозиції, звичок та переваг споживача. У цьому підході з'ясовуються переваги споживачів, і цій основі підбирається асортимент. |
| Логістичний (або матеріалістичний) підхід | у цьому випадку робиться упор на процеси товаропостачання та матеріального забезпечення.                                                                                |
| Нормативний підхід                        | у разі розглядається виконання нормативів держави щодо номенклатури асортименту.                                                                                        |
| Конкурентний підхід                       | розглядає вплив конкурентів на формування, підтримання та зміна асортименту.                                                                                            |
| Фінансово-економічний підхід              | займається питаннями аналізу витрат та створення товарних запасів.                                                                                                      |
| Історичний підхід                         | вивчає життєві цикли підприємства, товарів, брендів, сезонних факторів.                                                                                                 |

Джерело: побудовано автором

Вважаємо, щоб управління асортиментом було ефективним необхідно враховувати всі підходи, тобто управляти всіма процесами, що відбуваються на підприємстві. Управляти асортиментом легко, коли є статистична інформація для аналізу. Якщо ж її немає, то приходиться діяти в умовах невизначеності. Тому важливо знати всі фактори, що впливають на асортимент, і процеси управління.

Рішення у сфері асортиментної політики можна представити у вигляді кінцевого результату взаємодії трьох змінних:

- цілей бізнесу;
- виробничих ресурсів;
- кон'юнктури ринку.

Отже, розширення асортименту ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» можна розглядати як інструмент удосконалення ефективності діяльності підприємства.

Для розширення асортименту продукції товариства пропонуємо запровадження виробництва нового товару – соусу сливового пряного. Реалізація даного виду товару на внутрішньому ринку зможе принести ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» додатковий прибуток, який можна буде використати на подальший розвиток підприємства.

Ефективність даної пропозиції прорахуємо та занесемо у таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Налагодження виробництва нового виду продукції

| Вид продукції        | Річний обсяг виробництва, т | Оптово-відпускна ціна, грн./л | Вартість реалізованої продукції, тис. грн. |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|
| Соус сливовий пряний | 1,8                         | 315                           | 567                                        |

Джерело: розраховано автором

Отже, новою продукцією виробництва є соус сливовий пряний, запропонований об'єм – 5 л на добу, тобто за рік об'єм виробництва становитиме 1,8 т. А виручка від реалізації продукції складе 567 тис. грн.

Для реалізації такого проекту підприємству необхідно буде придбати деяке обладнання. Кошторис витрат наведемо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Вартість придбання, доставки та монтажу обладнання

| Найменування                                  | Кількість одиниць | Ціна за одиницю, грн. | Вартість, грн. |
|-----------------------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------|
| Холодильна камера                             | 1                 | 24750                 | 47500          |
| Міксер виробничий                             | 1                 | 8500                  | 7830           |
| Всього обладнання                             | 2                 |                       | 55330          |
| Транспортні витрати ( 5% вартості обладнання) |                   |                       | 2766,5         |
| Монтажні витрати (20% вартості обладнання)    |                   |                       | 11066          |
| Разом                                         |                   |                       | 124 492,5      |

Джерело: розраховано автором

Придбання додаткового обладнання для виробництва соусу сливового підприємству коштуватиме всього 55330 грн. Нам знадобиться додаткова холодильна камера та виробничий міксер, їх вартість становитиме: 47500 грн. та 7830 грн. відповідно.

Розрахуємо собівартість виробництва соусу сливового пряного за структурою її вмісту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Кошторис витрат на сировину для виробництва пряного сливового соусу.

| Сировина                    | Норма на г на 1 кг | Ціна, грн/кг (куб. м.) | Вартість, грн |
|-----------------------------|--------------------|------------------------|---------------|
| Цукор                       | 0,04               | 32                     | 1,28          |
| Сливеве пюре                | 0,7                | 190                    | 133,00        |
| Перець чилі                 | 0,005              | 150                    | 0,75          |
| Часник                      | 0,07               | 218                    | 15,26         |
| Карі                        | 0,01               | 200                    | 2,0           |
| Сіль                        | 0,02               | 20                     | 0,4           |
| Перець чорний               | 0,01               | 198                    | 1,98          |
| Разом                       | 0,855              |                        | 154,67        |
| На річний обсяг виробництва |                    |                        | 278406,00     |

Джерело: розраховано автором

За проведеними розрахунками собівартість виробництва 1 кг сливового соусу коштує 154,67 грн., а весь запланований об'єм річного виробництва 1,8 т становитиме 278406 грн.

Окрім основних виробничих статей, що лягають у собівартість, нам ще знадобиться пакувальний матеріал. Для цього ми придбаємо: пластикові ПЕТ банки, кришки до них та етикетки з фірмовим логотипом. Розрахунки подамо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Кошторис на пакувальні засоби

| Найменування                  | Кількість од. на 1 добу | Ціна, грн/1 шт. | Вартість, грн |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------|---------------|
| Пластикова ПЕТ банка 0,25 мл  | 20                      | 3,19            | 63,80         |
| Кришка до банки               | 20                      | 0,72            | 14,40         |
| Етикетка з фірмовим логотипом | 20                      | 0,3             | 6,0           |
| Разом                         |                         |                 | 84,2          |
| На річний обсяг виробництва   |                         |                 | 30312         |

Джерело: розраховано автором

За нашими розрахунками на весь об'єм річного виробництва нам знадобиться 7200 одиниць пластикових ПЕТ баночок. Щоденні витрати на пакування складуть 84,20 грн., а на весь об'єм ми витратимо 30312 грн.

Наступним пунктом розрахуємо вартість електро- та енергоресурсів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Енерговитрати на виробництво продукції

| Назва послуги           | Норма на кг/1800 кг | Ціна, грн. | Вартість, грн |
|-------------------------|---------------------|------------|---------------|
| Вода, м <sup>3</sup>    | 7                   | 35,9       | 251,30        |
| Електроенергія, кВт/год | 310                 | 5,0        | 1550,00       |
| Разом                   |                     |            | 1801,30       |

Джерело: розраховано автором

Отже, загальна сума витрат на електро- та енерговитрати становитиме 1801,30 грн.

Робітники є основним джерелом виробництва продукції, тож для нашого проекту нам знадобиться технолог та інженер-технолог, пакувальник. Тож наступна стаття витрат – це основна та допоміжна заробітна плата. У 2023 році мінімальна заробітна плата становить 6700 грн., а погодинна заробітна плата – 40,46 грн. Додаткова заробітна плата буде визначатися у розрахунку 10 % від розміру основної. Результати розрахунків наведемо у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Кошторис витрат на заробітну плату

| Працівник        | Годинна тарифна ставка, грн/год. | Основна заробітна плата, грн | Додаткова заробітна плата, грн. | Загальний фонд заробітної плати, грн. |
|------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Технолог         | 48,96                            | 14296,32                     | 1470,51                         | 15725,95                              |
| Інженер-технолог | 44,51                            | 32492,30                     | 3249,23                         | 35 741,53                             |
| Пакувальник      | 40,46                            | 7383,95                      | 738,39                          | 8 122,34                              |
| Разом            |                                  | 54 172,57                    | 5 458,13                        | 59 589,82                             |

Джерело: розраховано автором

На заробітну плату нашим працівникам ми витратимо 59589,82 грн. за рік, із них на основну заробітну плату піде 54172,57 грн., а на додаткову – 5458,13 грн.

На основні засоби також будуть нараховані певні витрати (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Нарахування амортизаційних витрат та витрат на ремонт основних засобів підприємства

| Основні фонди       | Амортизація |           | Витрати на капітальний і поточний ремонт |           | Витрати разом, тис. грн. |
|---------------------|-------------|-----------|------------------------------------------|-----------|--------------------------|
|                     | %           | тис. грн. | %                                        | тис. грн. |                          |
| Будівлі та споруди  | 4,5         | 11,68     | 5                                        | 12,98     | 24,67                    |
| Машини і обладнання | 12          | 41,67     | 5                                        | 17,36     | 59,03                    |
| Інші                | 6           | 9,25      | 5                                        | 7,71      | 16,96                    |
| Разом               |             | 62,61     |                                          | 38,06     | 100,67                   |

Джерело: розраховано автором

Тепер можна розрахувати повністю витрати на реалізацію соусу сливового пряного, але враховуючи, що амортизаційні витрати віднесені на його виробництво складають 5,65 %, витрати на освоєння та підготовку виробництва – 2 % від основної заробітної плати, адміністративні витрати – 1,5 % від виробничої собівартості, витрати на збут – 3,3 %, інші операційні витрати – 5 % (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Загальна сума витрат на виробництво та збут соусу сливового пряного

| Стаття витрат                             | Величина витрат, грн./1800 кг |
|-------------------------------------------|-------------------------------|
| Сировина і матеріали                      | 278406,00                     |
| Допоміжні матеріали                       | 30312,00                      |
| Енерговитрати                             | 1801,30                       |
| Фонд заробітної плати                     | 59 589,82                     |
| Відрахування на соціальні заходи (22%)    | 13 109,76                     |
| Витрати на освоєння                       | 1 083,45                      |
| Витрати на ремонт та утримання обладнання | 5687,58                       |
| Виробнича собівартість                    | 389 989,91                    |
| Адміністративні витрати                   | 5 849,84                      |
| Інші витрати                              | 19 499,49                     |
| Витрати на реалізацію                     | 12 869,66                     |
| Повна собівартість                        | 428 208,90                    |

Джерело: розраховано автором

Таким чином, повна собівартість виробництва нового продукту ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» обійдеться 428 208,00 грн. Найбільш дорого вартісними є такі статті витрат, як сировина і матеріали, фонд заробітної плати та допоміжні матеріали.

Маючи усі розрахунки витрат на виробництво нового продукту – соусу сливового пряного можна прорахувати економічну ефективність даного проекту. Розрахунки наведемо у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Показники економічного ефекту від запровадженого проекту на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»

| Показники                                                              | Значення |
|------------------------------------------------------------------------|----------|
| Виробнича потужність підприємства за основними видами продукції, т/рік | 1,8      |
| Виручка від реалізації, тис. грн.                                      | 567      |
| Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб                     | 3        |
| Виробництво продукції на одного працюючого, тис. грн.                  | 189,00   |
| Повна собівартість виробленої продукції, тис. грн.                     | 389, 99  |
| Витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн.                           | 0,51     |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                            | 177,01   |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                             | 138,8    |
| Рентабельність виробництва продукції, %                                | 35,5     |
| Вартість капітальних вкладень, тис. грн.                               | 124,5    |
| Термін окупності, роки                                                 | 0,89     |

Джерело: розраховано автором

За результатами остаточних розрахунків робимо висновки, що запропонований проект буде прибутковим та рентабельним. І так при повній собівартості виробництва соусу сливового пряного 389, 99 тис. грн. його ціна реалізації складатиме 567 тис. грн., а чистий прибуток становитиме 138,8 тис. грн. за рік. Тож при вартості капітальних витрат 124,5 тис. грн., окупність даного проекту становитиме менше року (0,89 року).

Таким чином, за допомогою розширення асортименту підприємство, окрім збільшення прибутку, ще зможе:

- ✓ зайняти більшу частку ринку;
- ✓ збільшити обсяг продажу продукції;
- ✓ підвищити свою конкурентоспроможність;
- ✓ задовільнити більше потреб цільової аудиторії;
- ✓ диверсифікувати виробництво;
- ✓ внести різноманітність в асортимент товарів.

### **3.3 Формування ефективної системи тайм-менеджменту в управлінській діяльності**

Сьогодні, в умовах надзвичайно інтенсивного ритму життя і, як наслідок, ведення бізнесу, як ніколи, є актуальними технології тайм-менеджменту або управління часом, які покликані оптимізувати процес постановки та виконання завдань, а також мінімізувати затрачений для цього час.

В більшості сучасних підприємств існує низка проблем управлінського характеру, що призводять до того, що на виконання доручень, завдань та проектів витрачається більше часу, ніж потрібно. Дані проблеми досить очевидні. Причиною цього найчастіше є:

- ✓ нечітка постановка мети;
- ✓ відсутність пріоритету завдань;
- ✓ неналежний контроль за виконанням завдань.

Крім того, при напруженому графіку роботи працівникам властиво складати список важливих справ на день, тиждень і навіть місяць. Цей спосіб широко застосовується в персональному тайм-менеджменті, однак, якщо особистий перелік необхідних до виконання завдань має розбіжності з поточними потребами організації або з її статутом та корпоративною культурою, це може стати причиною того, що вирішуватиметься ці завдання будуть набагато довше. До того ж, якщо дані завдання не пріоритетні, але співробітник про це не обізнаний, то виконання справді пріоритетних завдань може бути відкладено на невизначений термін, що, зрештою, призведе до зниження ефективності роботи підрозділу та підприємства в цілому.

Для покращення ефективності діяльності персоналу організації не обов'язково прибігати одразу до проведення дорогих тренінгів та тестів, які незмінно супроводжують процес інтеграції тайм-менеджменту. Вважаємо, що на початковому етапі на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» доцільно буде розробити уніфіковані стандарти оптимізації часу, тобто створити комплекс заходів, впровадження якого на підприємстві не вимагатиме суттєвих

матеріальних та тимчасових витрат, а також дозволить новим співробітникам швидко освоїтися у застосуванні даної методики.

На основі власних спостережень та досліджень було виявлено, що більша частина втрати часу працівників, які виконують роботу безпосередньо була пов'язана з виконанням зайвих рухів. Відповідно до принципів тайм менеджменту та ефективної організації робочого часу, зайві рухи – це будь-які рухи, які не є необхідними для створення цінності. Основні характеристики запропонованого проекту наведемо на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Характеристики запропонованого проекту

Джерело: побудовано автором

Перелік запропонованих заходів по удосконаленню тайм менеджменту на досліджуваному підприємстві наведемо у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - План впровадження проекту вдосконалення тайм-менеджменту на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»

| № п/п                                                                     | Захід                                                                                                                                       | Термін проведення    | Відповідальний                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|
| 1. Розробка та впровадження корпоративного стандарту управління часом     |                                                                                                                                             |                      |                                                 |
| 1.1                                                                       | Розробка стратегічних цілей та завдань управління часом на підприємстві                                                                     | Січень-лютий 2024    | Виконавчий директор                             |
| 1.2                                                                       | Розробка показників ефективності управління часом                                                                                           | березень 2024        | Керівники функціональних підрозділів            |
| 1.3                                                                       | Розробка оперативної документації для здійснення контролю за досягненнями показників ефективного керування часом                            | Квітень-травень 2024 | Виконавчий директор                             |
| 2. Впровадження нових стандартів управління часом у діяльності товариства |                                                                                                                                             |                      |                                                 |
| 2.1                                                                       | Повідомлення співробітників про впровадження нової системи управління часом, роз'яснення деталей                                            | Червень 2024         | Завідувач відділу кадрів                        |
| 2.2                                                                       | Внесення відповідних поправок до трудових договорів або укладання додаткових трудових угод:<br>- оформлення договорів<br>- підпис договорів | Червень-серпень 2024 | Завідувач відділу кадрів<br>Виконавчий директор |
| 2.3                                                                       | Навчання співробітників усіх рівнів управління часом                                                                                        | Червень-грудень 2024 | Керівники функціональних підрозділів            |
| 2.4                                                                       | Вступ нового стандарту управління часом у силу                                                                                              | 1.01.2025            | Виконавчий директор                             |

Джерело: розроблено автором

План впровадження проекту вдосконалення тайм-менеджменту на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» включає підготовчі та організаційні заходи, та саме впровадження нової системи. Підготовчий етап передбачений для виключення фактору невдоволення та нерозуміння співробітниками нової системи керування часом.

Проект удосконалення тайм-менеджменту у досліджуваному товаристві матиме циклічну природу, так як може відбуватися оновлення персоналу та змінюватися цілі компанії. Але все ж таки основна мета запровадження будь-яких заходів це покращення діяльності підприємства, отримання більшого

економічного ефекту. Тож періодично повинна проводитися оцінка результатів застосування тайм-менеджменту та адаптація системи під вимоги організації.

Насамперед необхідно визначити стадії життєвого циклу проекту, визначити учасників проекту та складності, які можуть з'явитися на кожному з етапів (див. табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Детальний план проекту

| Стадія проекту                 | Початок      | Закінчення    | Передбачувані заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Учасники                                                                                  | Складності, що можуть виникнути                                                                     |
|--------------------------------|--------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування концепції проекту   | Січень 2024  | Січень 2024   | 1.Визначення цілей, які мають бути досягнені за допомогою тайм-менеджменту;<br>2. Визначення ключових показників ефективності проекту для окремих груп посад.                                                                                                                                                                        | Завідувач відділу кадрів;<br>Керівники функціональних підрозділів                         | Складність знаходження оптимального проектного рішення                                              |
| Розробка та планування проекту | Січень 2024  | Лютий 2024    | 1.Підготовка інструментарію;<br>2. Узгодження проекту<br>3.Підготовка корпоративного стандарту управління часом;<br>4. Визначення критеріїв успішної реалізації проекту;<br>5. Розробка заходів та підготовка необхідних матеріалів для співробітників;<br>6. Складання та узгодження бюджету впровадження системи управління часом. | Завідувач відділу кадрів;<br>Керівники функціональних підрозділів                         | Вибір оптимальних методик навчання всіх категорій основам тайм менеджменту                          |
| Реалізація проекту             | Червень 2024 | Листопад 2024 | 1. Організація навчання топ-менеджменту;<br>2. Використання корпоративного стандарту управління часом;<br>3. Впровадження курсу для оперативних працівників в електронний курс.                                                                                                                                                      | Виконавчий директор;<br>Завідувач відділу кадрів;<br>Керівники функціональних підрозділів | - здатність співробітників прийняти зміни;<br>- адекватність завдань;<br>- мотивація співробітників |
| Оцінка результатів проекту     | Грудень 2024 | Грудень 2024  | 1. Оцінка отриманих результатів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Виконавчий директор;<br>Завідувач відділу кадрів;<br>Керівники функціональних підрозділів | Виявлення слабких місць у системі управління часом.                                                 |

Джерело: розроблено автором

Після оцінки результатів потрібно буде зробити відповідне коригування системи управління часом у товаристві.

Далі представимо дерево цілей проекту на рис. 3.5.

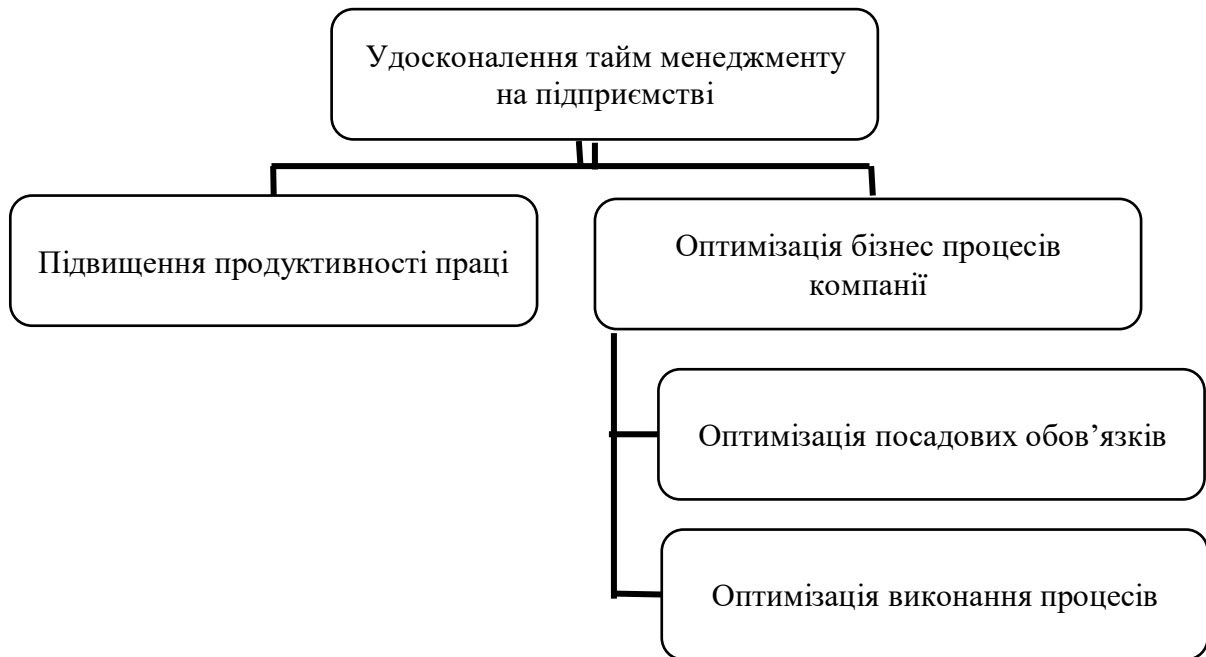


Рисунок 3.5 – Дерево цілей проекту

Джерело: побудовано автором

Далі представимо матрицю відповідальності за проектом, де зазначимо ступінь відповідальності кожного учасника проекту:

ПР – прийняття рішень;

В – виконання;

К – контроль;

У – узгодження;

П – планування (табл. 3.14).

У таблиці представимо всі заходи, що передбачаються до реалізації у проекті вдосконалення тайм менеджменту на підприємстві, та визначимо відповідність категорії відповідальності за проведення та реалізацію певного заходу.

Таблиця 3.14 – Матриця відповідальності за проектом

| Захід                                                                            | Виконавчий директор | Завідувач відділу кадрів | Керівники функціональних підрозділів | Головний бухгалтер |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| 1.1 Визначення цілей, які мають бути досягнуто за допомогою тайм-менеджменту.    | ПР                  | В                        |                                      |                    |
| 1.2. Визначення ключових показників ефективності проекту для окремих груп посад. | ПР                  | К                        | В                                    |                    |
| 2.1.Підготовка інструментарію.                                                   | К                   | К                        | В                                    |                    |
| 2.2.Узгодження проекту.                                                          | ПР                  | В                        | В                                    | У                  |
| 2.3.Підготовка корпоративного стандарту управління часом.                        | В                   | П                        | П                                    |                    |
| 2.4. Визначення критеріїв успішної реалізації проекту.                           |                     | ПР                       | В                                    | У                  |
| 2.5. Розробка заходів та підготовка необхідних матеріалів для працівників.       |                     | К                        | В                                    |                    |
| 2.6. Складання та узгодження бюджету впровадження системи керування часом.       | ПР                  | К                        | В                                    | У                  |
| 3.1. Організація навчання топ-менеджменту.                                       | ПР                  | К                        | В                                    | П                  |
| 3.2. Впровадження корпоративного стандарту управління часом.                     |                     | К                        | В                                    | У                  |
| 3.3. Впровадження курсу для оперативних працівників в електронний курс.          |                     | К                        | В                                    |                    |
| 4.1 Оцінка одержаних результатів.                                                | ПР                  | В                        | В                                    | У                  |

Джерело: побудовано автором

Тепер розглянемо соціально-економічну ефективність запропонованих заходів. Вплив запровадження методики використання тайм менеджменту на підприємстві наочно зобразимо на рис. 3.6.

Дана схема є очікуваним результатом від впровадження ТМ-методик, а також дозволяє визначити попередній набір інструментів, необхідних на підприємстві для ефективної її реалізації, а саме:

- програмне забезпечення, що дозволяє оптимізувати інформаційні потоки всередині підприємства (MS Outlook, електронна пошта, IP-телефонія тощо);
- складання порядку трудового дня, розстановка пріоритетів завдань;

- розмір і рівень кваліфікації штату співробітників та ін.

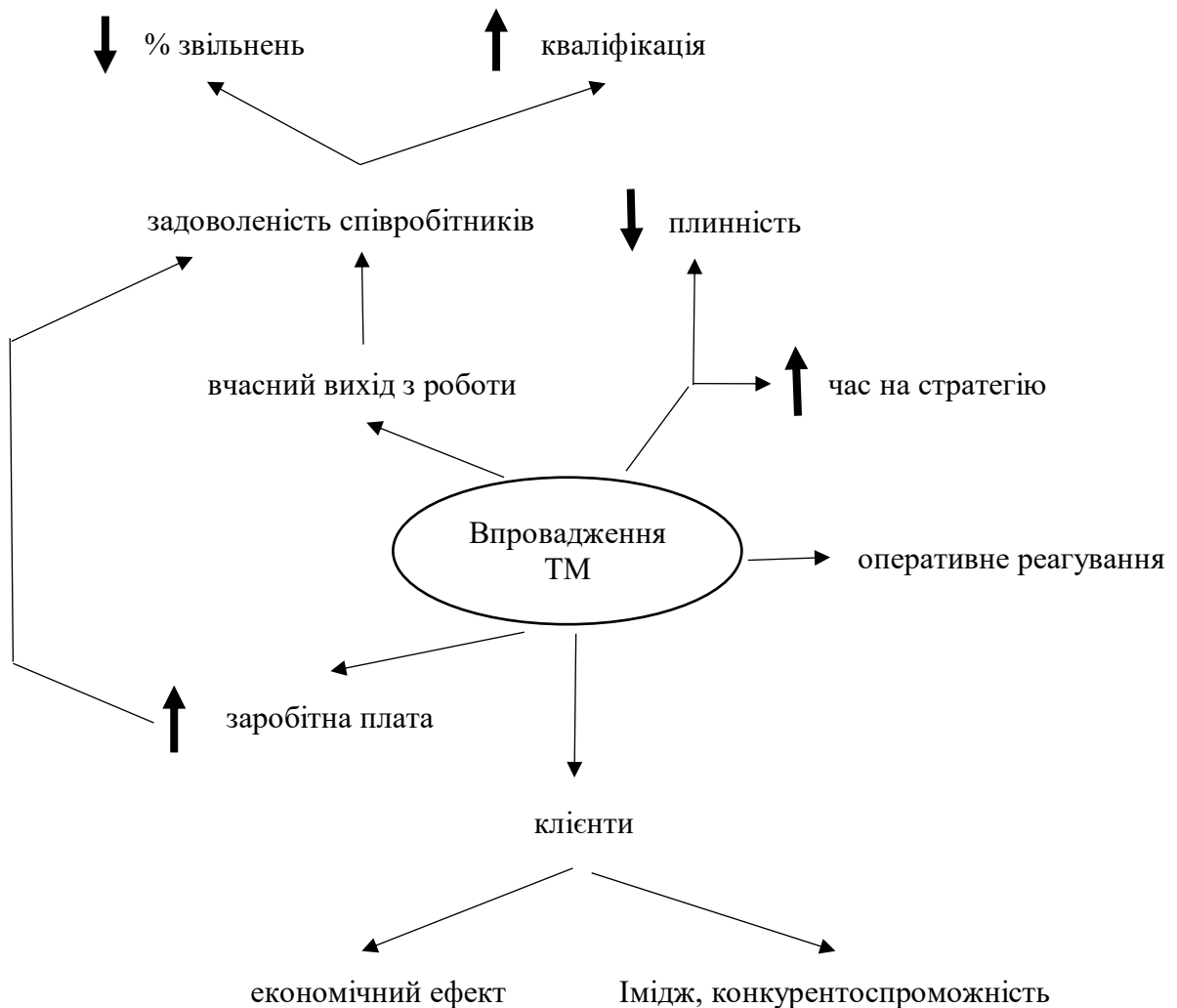


Рисунок 3.6 – Очікуваний ефект від запровадження тайм менеджменту на підприємстві

Джерело: побудовано автором

Після впровадження заходів щодо вдосконалення тайм менеджменту на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» очікувано продуктивність праці працівників підприємства зросте на 12 %. Отже, розрахуємо ймовірну ефективність від запровадження запропонованих нами заходів з урахуванням отриманих у результаті застосування даних. Розрахунки представимо у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Ймовірна ефективність від впровадження визначених заходів на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів»

| Показники                                                      | 2022 р.     | План        | Відхилення плану від показника 2022 р. |             |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------------------|-------------|
|                                                                |             |             | Абсолютне, +/-                         | Відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1 396 320,0 | 1 563 878,4 | + 167 558,4                            | 112,0       |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                 | 1 197 268,0 | 1 197 268,0 | -                                      | 100,0       |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                    | 199 052,0   | 222 938,24  | + 23 886,24                            | 112,0       |
| Чистий фінансовий результат (прибуток)                         | 14 633,0    | 16 388,96   | + 1 755,96                             | 112,0       |
| Середньорічна чисельність працюючих, чол.                      | 393         | 393         | -                                      | 100,0       |
| Продуктивність праці, тис. грн./чол.                           | 3 552,98    | 3 979,33    | + 426,35                               | 112,0       |
| Рівень рентабельності, %                                       | 1,2         | 1,4         | + 0,2 в.п.                             | -           |

Джерело: розраховано автором

Таким чином, даний проект є ефективним і забезпечує підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. За наведеними розрахунками рентабельність підприємства хоч і не набагато, але все ж таки зросте до 1,4 %.

Тож запропоновані заходи є доцільними до запровадження керівництвом товариства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо підвищення ефективності управління підприємства, що дає нам змогу зробити певні висновки.

Ефективне управління на сьогоднішній день – найважливіший фактор, як успіху підприємства, так і підвищення його стійкості. Людина виступає головним ресурсом досягнення мети організації. Тому сьогодні зростає роль управління саме персоналом, тобто акцентується увага на підлеглих працівниках, переважає тактичний підхід до управління.

Сучасна ефективна система управління підприємством повинна мати такі характеристики:

- невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями;
- невелика кількість рівнів управління;
- орієнтація всієї діяльності організації на споживача.

Більше десятиліття ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» пишається своєю стабільною та добре скоординованою командою – професіоналами з цінними навичками, знаннями та досвідом. Чисельність працівників на підприємстві зросла протягом досліджуваного періоду на 3,42% та 2,08% відповідно (з 380 осіб у 2020 році та 385 осіб у 2021 році до 393 осіб у 2022 році).

Структура основних засобів представлена основними категоріями: будинки та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби і незначна вартість інструментів та приладів. Найбільшу питому вагу займає виробниче обладнання (більше 50 %), трішки менше приходить на будинки та споруди (більше 40 %). За досліджуваний період підприємство збільшило вартість основних засобів майже вдвічі, що відбулося за рахунок збільшення вартості основних категорій.

Раніше основним видом продукції підприємства був майонез, однак, якби завод і надалі зберігав таку вузьку спеціалізацію, то виходячи з високої

конкуренції на ринку, низької платоспроможності населення та рівня цін на продукцію, без сумніву, втриматися на стабільному фінансовому рівні було б дуже важко. З кожним роком підприємство освоює нові види продукції, надає широке коло послуг промислового характеру, переміщаючи основний вид діяльності на переробку соняшникової олії.

Основною проблемою, яка впливає на діяльність товариства, є низька платоспроможність населення і висока насиченість ринку аналогічними товарами. Крім того, недосконалість діючого законодавства стосовно діяльності підприємств – виробників.

Реінжиніринг – це принципове переосмислення та радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

Результатом реінжинірингу є стрибкоподібне зростання ефективності, тому його краще застосовувати лише за потреби в рішучих заходах. Якщо в організації в цілому все добре, їй достатньо здійснювати лише невеликі покращення. Для кардинальних покращень доведеться відмовитися від старого і замінити його чимось новим.

Рішення у сфері асортиментної політики можна представити у вигляді кінцевого результату взаємодії трьох змінних:

- цілей бізнесу;
- виробничих ресурсів;
- кон'юнктури ринку.

Для розширення асортименту продукції товариства пропонуємо запровадження виробництва нового товару – соусу сливового пряного.

За результатами розрахунків робимо висновки, що запропонований проект буде прибутковим та рентабельним. І так при повній собівартості виробництва соусу сливового пряного 389,99 тис. грн. його ціна реалізації складатиме 567 тис. грн., а чистий прибуток становитиме 138,8 тис. грн. за рік. Тож при вартості капітальних витрат 124,5 тис. грн., окупність даного проекту становитиме менше року (0,89 року).

Таким чином, за допомогою розширення асортименту підприємство, окрім збільшення прибутку, ще зможе:

- ✓ зайняти більшу частку ринку;
- ✓ збільшити обсяг продажу продукції;
- ✓ підвищити свою конкурентоспроможність;
- ✓ задовільнити більше потреб цільової аудиторії;
- ✓ диверсифікувати виробництво;
- ✓ внести різноманітність в асортимент товарів.

Для покращення ефективності діяльності персоналу організації не обов'язково прибігати одразу до проведення дорогих тренінгів та тестів, які незмінно супроводжують процес інтеграції тайм-менеджменту. Вважаємо, що на початковому етапі на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» доцільно буде розробити уніфіковані стандарти оптимізації часу, тобто створити комплекс заходів, впровадження якого на підприємстві не вимагатиме суттєвих матеріальних та тимчасових витрат, а також дозволить новим співробітникам швидко освоїтися у застосуванні даної методики.

На основі власних спостережень та досліджень було виявлено, що більша частина втрати часу працівників, які виконують роботу безпосередньо була пов'язана з виконанням зайвих рухів. Відповідно до принципів тайм менеджменту та ефективної організації робочого часу, зайві рухи – це будь-які рухи, які не є необхідними для створення цінності.

План впровадження проекту вдосконалення тайм-менеджменту на ПАТ «Сумський завод продовольчих товарів» включає підготовчі та організаційні заходи, та саме впровадження нової системи. Підготовчий етап передбачений для виключення фактору невдоволення та нерозуміння співробітниками нової системи керування часом.

Проект удосконалення тайм-менеджменту у досліджуваному товаристві матиме циклічну природу, так як може відбуватися оновлення персоналу та змінюватися цілі компанії. Але все ж таки основна мета запровадження будь-яких заходів це покращення діяльності підприємства, отримання більшого

економічного ефекту. Тож періодично повинна проводитися оцінка результатів застосування тайм-менеджменту та адаптація системи під вимоги організації.

Даний проект є ефективним і забезпечує підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. За наведеними розрахунками рентабельність підприємства хоч і не набагато, але все ж таки зросте до 1,4 %.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Большаков А.С. Менеджмент : учеб. пособ. СПб. : Питер, 2000. С. 160.
2. Економічний словник-довідник / за ред. С.В. Мочерного. К. : Феміна, 1995. С. 368.
3. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. С. 416.
4. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичний аспект). *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2014 р., № 1 (76). С. 130-136.
5. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2023. № 5(19). С. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)) (дата звернення: 20.09.2023).
6. Дашутіна Л.О., Черниш О.В. Теоретичні аспекти організації системи ефективного управління підприємством. Міжнародна наукова конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах». Збірник тез доповідей. Ч.1- К: НТУ, 2023. С. 97 – 100.
7. Liu Yibo, Dashutina L.O. Improvement of management in organizations. Збірник наукових статей молодих учених, аспірантів та студентів Сумського національного аграрного університету. Суми, 2020. С. 66-69.
8. Дубовик С. Г., Черниш О. В. Управління організацією в сучасних умовах. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. с. 22- 23.
9. Ачкасова В.М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 41, 2023. С. 5-17.

DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.5> (дата звернення: 27.09.2023).

10. Попов С.М. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктивного управління в умовах сучасного континууму. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, випуск 43. 2020. С. 166-175. URL : [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK\\_43\\_20.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_43_20.pdf) (дата звернення: 30.09.2023).

11. Лазеба Є. С. Основні функції управління підприємством та їх взаємодія. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf> (дата звернення: 30.09.2023).

12. Чанишева, Г., Наньєва, М. (2021). Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. *Економіка та суспільство*, (30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-56> (дата звернення: 5.10.2023).

13. Крамський І. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом на підприємстві. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді: тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів, 2 квітня 2015 р.; наук. кер. Забродська Г. І. Харків: ХДУХТ, 2015. Ч. 2. С. 274. URL : <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/34529?locale=ru> (дата звернення: 10.09.2023).

14. Козаченко Г.В. Технологія управлінської діяльності: зміст та призначення. URL : <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2100/1/%D0%9A> (дата звернення: 20.10.2023).

15. Азарова А.О., Софіна А.А. Шляхи покращення управління персоналом підприємства. URL : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/30015/D1> (дата звернення: 15.10.2023).

16. Ізотова А. В. Зарубіжний досвід ефективного управління персоналом. *Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді* : тези II Всеукр. студент. наук.-практ. конф., Одеса, 2–3 квіт. 2020 р. / Одес. нац. акад. харч. технологій, ННІ приклад. економіки і менеджменту ім. Г. Е. Вейнштейна. Одеса : ОНАХТ, 2020. С. 168–171.

17. Яковенко Н.П. Західноєвропейська та американська модель менеджменту та використання їх в Україні. URL : [https://kneu.edu.ua/userfiles/conf\\_26290314/3/YAkovenko\\_Kuzhel.doc](https://kneu.edu.ua/userfiles/conf_26290314/3/YAkovenko_Kuzhel.doc) (дата звернення: 20.10.2023).

18. Чігур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. URL : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed> (дата звернення: 18.09.2023).

19. Michael Hammer and James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Nicholas Brealey Publishing. London, 2001. P. 223.

20. ISO 9000-2001 Системи керування якістю. Основні положення та словник. URL : <https://budinfo.org.ua/doc/1809517/DSTU-ISO-9000-2001-Sistemi-upravlinnia-iakistiu-Osnovni-polozhennia-ta-slovník> (дата звернення: 5.11.2023).

21. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*, № 2 (38). 2020. С. 81 – 97. DOI 10.31558/2307-2318.2020.2.7

22. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К · Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.

# Додатки