

**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: «Підвищення ефективності управління на
переробному підприємстві»**

Виконав:

Заярний Владислав Миколайович
здобувач вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Ткаченко Вікторія Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Дмитренко Алла
д.е.н., професор кафедри фінансів, банківського бізнесу
та оподаткування Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Суми – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи ефективності управління на переробному підприємстві	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка ефективності управління на переробному підприємстві	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»	20
2.2 Аналіз стану управління підприємством	29
2.3 Оцінка ефективності управління підприємством	40
РОЗДІЛ 3 Шляхи підвищення ефективності управління на переробному підприємстві	47
3.1 Організаційно-економічні заходи підвищення ефективності управління підприємством	47
3.2 Удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві	53
3.3 Економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності управління підприємством	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У глобальному контексті ділової активності, ефективне управління підприємством визначається як ключовий фактор, що впливає на його конкурентоспроможність та стійкість у складному економічному середовищі. Переробні підприємства, зокрема, стикаються з унікальними викликами та можливостями, пов'язаними з обробкою сировини, виробництвом продукції та її реалізацією на ринку.

Андрійчук В.Г. зазначав, що багато вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, провели дослідження теоретико-методологічних аспектів оцінювання ефективності управління підприємством, серед яких К. Адамс, М. Альберт, В. Афанасьєв. Вони визначили умови для поліпшення системи управління господарюючим суб'єктом взагалі та окремих її компонентів. Однак існують певні нев'язки в їхніх визначеннях термінів та методів оцінювання ефективності системи управління підприємством, які потребують уточнень та подальшого розвитку [1].

Сучасне підприємство розглядається як відкрита, саморегульована соціально-економічна система з функцією управління, що забезпечує збереження або розвиток основних властивостей системи згідно з визначеною метою. Управління, адаптоване до конкретних організаційних особливостей та мети управління, дозволяє стабілізувати діяльність підприємства, забезпечити якісну визначеність, підтримувати динамічну рівновагу з оточуючим середовищем, а також сприяє вдосконаленню підприємства та досягненню корисних результатів [7].

Суть системи управління вже давно привертає увагу вчених.

В наш час відсутнє єдине визначення терміну «система управління підприємством». Вчені зосереджують увагу на різних аспектах структури системи, її компонентах та особливостях функціонування.

Звертаючись до класиків управління, можна відзначити, що, за словами С. Янга, система управління організацією вважається підсистемою організації, що складається з груп взаємодіючих людей. Її функції включають у себе вирішення конкретних проблем організації (вхідні дані) та подальше виконання набору дій (процесів). У результаті формується рішення (вихідні дані), спрямоване на збільшення прибутку від діяльності всієї організації (задоволення) або оптимізацію функції всіх вхідних та вихідних процесів організації.

Селезньова Г.О. у своїй роботі зазначає, що А.К. Зайцев вважає, що система управління - це сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле та реалізують процес управління з метою досягнення встановлених цілей [20].

Німченко В.М. визначає систему управління як комплекс елементів, що виконують функції планування, організації, мотивації і контролю щодо об'єкта управління (таких, як системи постачання, виробництва і збут). Ці елементи взаємодіють між собою та з оточуючим середовищем, маючи на меті забезпечення відтворювального процесу на підприємстві та отримання прибутку [17].

Вчені Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. вказують, що системою управління можна вважати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, який дозволяє вирішувати конкретні проблеми управління [21].

Козаченко Л. А. розглядає систему управління як складний механізм, створений для збору, аналізу та обробки інформації з метою досягнення максимального результату при наявних обмеженнях, таких як обмежені ресурси [11].

За думкою Кузнецової Н.Ю., система управління підприємством визначає спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, встановлює зв'язки між рівнями управління та функціональними галузями з метою оптимального досягнення цілей організації відповідно до умов. Інші автори також поділяють визначення системи управління як сукупності системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління), разом з їхніми взаємозв'язками [13].

Вказані визначення зосереджують увагу на системних характеристиках системи управління організацією, особливо на наявності двох підсистем: суб'єкта управління, який здійснює управлінський вплив, і об'єкта, який є предметом цього впливу. Таким чином, більшість визначень системи управління в основному розглядається в контексті системного підходу до управління.

Однак, крім того, що система управління підприємством є системою, вона має інші характеристики, які також є важливими в контексті її дослідження. Ефективність системи управління суттєво впливає на функціонування та розвиток виробничої системи, і це визначається уважним вивченням науковцями цього поняття. Мета управління полягає в підвищенні організованості виробничої системи для досягнення визначених цілей. Управління на підприємстві включає узгодження дій всіх учасників виробничого процесу та вплив на структурні елементи системи для досягнення економічної та соціальної ефективності виробничої системи.

Організація управління повинна спрямовуватися на вдосконалення системи управління та його вплив на результати виробничо-господарської діяльності. Система оцінювання повинна бути комплексною і відображати взаємозв'язок робіт із підвищення економічності системи управління та його впливу на результати виробничої системи в цілому.

Ефективність управління підприємством є концептуальним поняттям, яке

визначається результативністю виробничо-господарської діяльності підприємства та використанням його ресурсів. Існує безліч підходів до визначення «ефективності управління підприємством». Ефективність розглядається як результативність роботи системи управління та процесу управління, взаємодіючи як керуючу, так і керовану підсистеми, що відображається в їхній спільній діяльності.

Л.М. Ачкасова стверджує, що «ефективність управління - це результативність конкретної керуючої системи, відображена у різних кількісних показниках як об'єкта управління, так і управлінської діяльності, де ці показники мають переважно кількісний характер» [2].

Лисецький Ю. М. визначає ефективність управління як віддачу витрат на управління, їх результативність та економічність [15].

Кісіль М. І. розглядає «ефективність управління компанією» як складну сукупну категорію, яка інтерпретується як системний комплекс результативних нормативів, що характеризують ступінь задоволення різноманітних потреб [9].

Козаченко Г.В. у своїй роботі зазначає що засновник компанії «Прогресивний менеджмент» І.В. Бондаренко наголошує, що успішне управління підприємством визначається ефективністю його різних функціональних частин, таких як маркетинг, управління людськими ресурсами, фінанси, виробництво, логістика і т. д. Ключовим фактором в цьому процесі є збалансованість управління всіма аспектами діяльності та підсистемами на рівні загального управління, тобто генерального менеджменту [10].

У науковій літературі виділяються два основні підходи до розуміння поняття «ефективність управління»: ресурсний і цільовий. За ресурсним підходом, ефективність управління оцінюється результатами діяльності підприємства, представленими комплексом показників виробництва, комерції, фінансів, інновацій і інвестицій у натуральному та вартісному вираженні [12].

Цільовий підхід розглядає ефективність управління як здатність досягати

чітко визначених тактичних і стратегічних цілей у функціонуванні та розвитку підприємства. На думку авторів, хоча логічно розглядати ефективність системи управління через результативність діяльності підприємства в цілому, підходи до оцінювання застосованих показників не визначають шляхів вдосконалення системи управління [14].

Ефективність управлінської діяльності визначається здатністю керівництва до досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів для цього. Наведемо ключові аспекти, що визначають ефективність управлінської діяльності:

1. Стратегічне управління: ефективний менеджмент включає в себе розробку та реалізацію стратегії компанії. Це означає визначення мети, вибір шляхів досягнення цієї мети і визначення ресурсів, необхідних для успішної реалізації стратегії.

2. Оптимізація ресурсів: ефективні менеджери вміють ефективно використовувати ресурси компанії, такі як людські, фінансові та матеріальні ресурси. Це включає в себе ефективне розподілення завдань, контроль за бюджетом, і оптимізацію процесів.

3. Лідерство та комунікація: управлінська ефективність пов'язана з лідерськими якостями керівника. Здатність вдихати команду, мотивувати працівників, а також вміння ефективно комунікувати є ключовими для успішного управління.

4. Моніторинг та оцінка результатів: ефективні менеджери вміють визначати ключові показники результативності (KPI) та систематично моніторити їх. Оцінка результатів дозволяє вчасно коригувати стратегію та дії для досягнення максимального ефекту.

5. Гнучкість та адаптація: управлінська ефективність також вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Зміни в ринкових умовах, технологіях та конкурентному

середовищі вимагають постійного вдосконалення стратегій та підходів.

6. Командна робота: спроможність побудувати ефективну команду і керувати нею є важливим елементом управлінської ефективності. Командна робота сприяє обміну ідеями, взаємодопомозі та спільному досягненню цілей.

7. Освіта та розвиток: успішні менеджери постійно навчаються і розвивають свої лідерські та управлінські навички. Постійне підвищення кваліфікації дозволяє адаптуватися до нових викликів та впроваджувати передові практики управління.

Ефективність управлінської діяльності залежить від сумісності цих факторів та їхнього гармонійного взаємодії. Кожен бізнес може мати свої власні вимоги та особливості, тому ефективний менеджмент може вимагати індивідуального підходу.

Отже, якщо підприємство перебуває у стані збитковості, це свідчить про неефективність функціонування системи управління. Проте точно визначити «вузькі» місця в цій системі за результатами такого підходу до оцінювання її ефективності стає неможливим. Важливо відзначити, що існують різні типи ефективності управління, які розглядаються в наукових дослідженнях. Лозова Т.І., зокрема, пропонує широку класифікацію видів ефективності управління підприємством за різними критеріями [16].

Одним із важливих аспектів є ефективність управлінської діяльності, яка визначається управлінським потенціалом та може слугувати для виявлення недоліків у системі управління та розробки заходів для її поліпшення. Діагностика цього типу ефективності дозволяє виявити проблеми та рівень управлінського потенціалу підприємства.

Процедура оцінювання ефективності управління підприємством ставить завдання вибору методу, за яким цей процес буде здійснюватися. Різні автори рекомендують різні методи, серед яких найпоширеніші - метод угруповань, методи порівняння, матричний метод, методи математичної статистики, метод

факторного аналізу та інші.

Савицька О. М. визначила різні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством:

- 1) Оцінка ефективності за показниками, що відображають діяльність підприємства, включаючи фінансово-господарські аспекти.
- 2) Використання комплексного показника, де прибуток у чисельнику, а в знаменнику різні фінансово-господарські показники.
- 3) Оцінка ефективності не за окремими показниками, а через ранжування цілого набору показників діяльності підприємства.
- 4) Використання комплексного показника, що об'єднує економічні та виробничі показники.
- 5) Експертна оцінка за якісними критеріями.
- 6) Оцінка за цільовою та ресурсною ефективністю.
- 7) Оцінка за трема критеріями: відношення результатів до витрат, якісні аспекти управління та раціональність системи управління.
- 8) Ресурсно-потенційний підхід, який визначає ефективність як різницю між потенціалом системи та його реалізацією [19].

В.І. Борщ виділив три основні групи методів оцінювання ефективності систем управління, як показано на рисунку 1.1.

Об'єкт дослідження найбільш повно характеризують комбіновані методи, які використовують як якісні, так і кількісні підходи до вивчення систем управління. Ці методи розглядають систему з різних позицій, таких як математично-статистичні, фінансово-економічні, виробничі, соціальні, а також з позиції економічної та соціальної ефективності. У проведеному критичному аналізі багатьох методів оцінювання управлінського потенціалу виявлено їхні переваги та недоліки.

Важливо зазначити, що більшість методів, розглянутих у дослідженні, спрямовані на визначення потенціалу управлінського персоналу, який, хоча є

ключовим елементом ефективної системи управління, але представляє лише один з її складників. Це ставить під сумнів об'єктивність отриманих результатів і вимагає визначення найбільш доцільних методів оцінювання всіх складників системи управління підприємством.

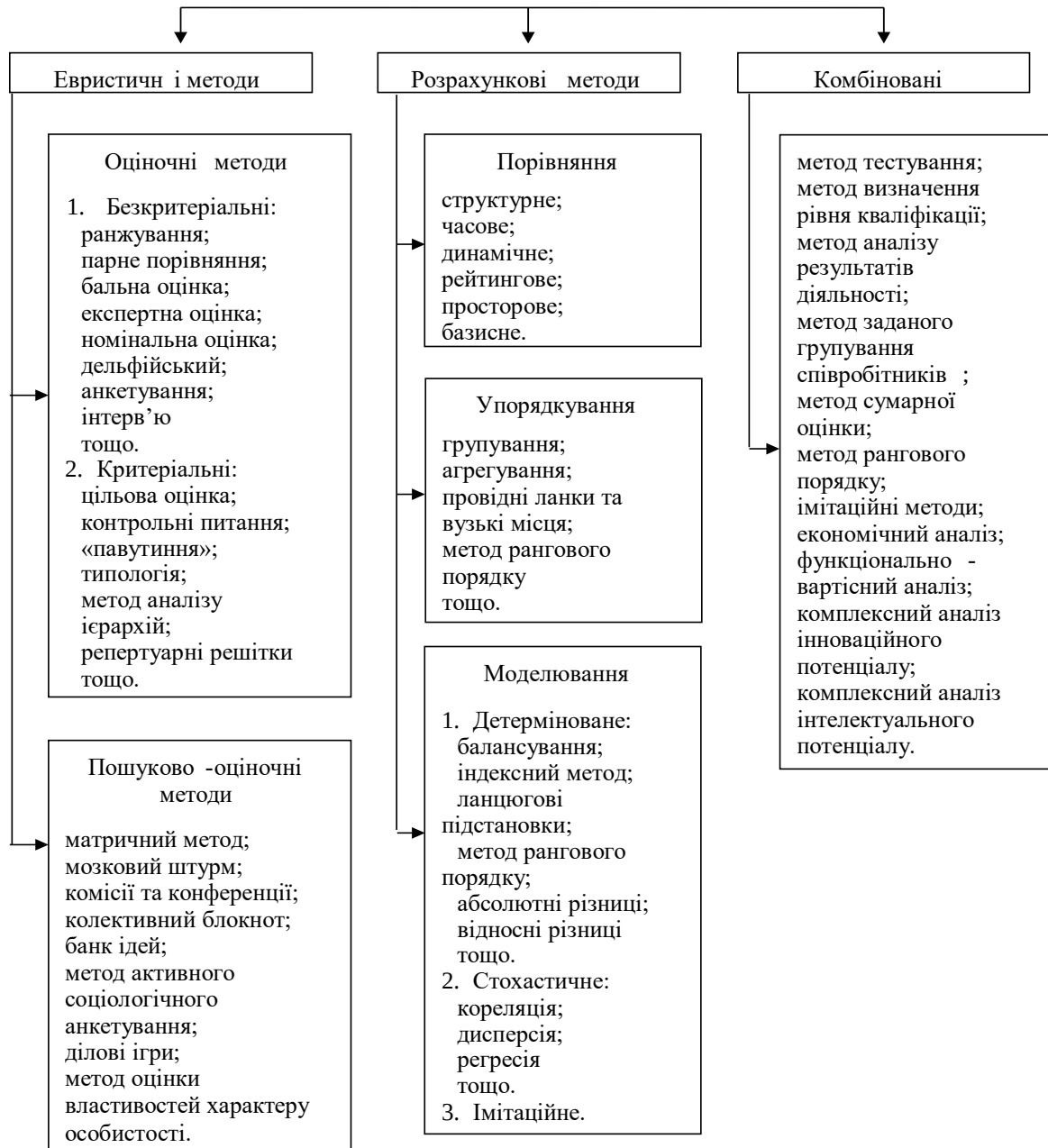


Рисунок 1.1 - Класифікація методів аналізу системи управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Воронін О. пропонує комплексний метод аналізу ефективності системи управління, який включає кілька груп показників. Зокрема, цільовий блок, що оцінює ступінь виконання мети та завдань організації, основні показники виробничо-господарської діяльності та блоки, що оцінюють управлінський персонал та умови праці [6].

Даний підхід передбачає проведення аналізу, який охоплює більший спектр складників, проте запропоновані показники не відображають ефективність виконання конкретних функцій та структурне забезпечення управлінської діяльності підприємства. В управлінській теорії та практиці рекомендується використовувати систему показників, які відображають ефективність управлінської праці.

Зокрема, виділяються три групи показників ефективності системи управління підприємством:

- 1) показники, що визначають ефективність системи управління через кінцеві результати діяльності та витрати на управління;
- 2) показники, які відображають зміст та організацію процесу управління, включаючи результати та витрати управлінської праці;
- 3) показники, які відображають раціональність організаційної структури та її технічно-організаційний рівень.

До останньої групи входять характеристики, такі як побудова системи управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності. Існуючі методики дозволяють оцінити окремі аспекти ефективності системи управління, але не завжди надають достатню точність у відображенні комплексних характеристик ефективності. Таким чином, в теорії та практиці управління існує різноманіття підходів до оцінки ефективності функціонування системи управління на підприємстві.

За думкою авторів, методи та підходи можна розділити на дві групи:

комплексні, які використовуються для оцінювання системи управління в цілому (зазвичай експертні), та поелементні, які служать для визначення рівня окремих складових системи управління (наприклад, раціональність організаційної структури або потенціал управлінського персоналу) [8].

Враховуючи значний обсяг управлінської роботи та її вплив на загальну продуктивність підприємства, доцільним є використання методів оцінювання на рівні окремих компонентів. Це не лише дозволить оцінити рівень ефективності системи управління, але й визначити конкретні напрями для її вдосконалення на основі результатів оцінки окремих елементів. Важливо зазначити, що такий підхід сприятиме більш точному аналізу та розвитку системи управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» було зареєстровано в органах державної реєстрації 10 лютого 2003 року, змінивши основний вид діяльності оптової торгівлі на випічку хліба та хлібобулочних виробів. Форма власності - приватна. Підприємство розміщене в Конотопському районі, смт Дубов'язівка, вул. Трудова, 7.

Основна сфера діяльності підприємства - випічка високоякісного хліба, хлібобулочних та здобних виробів. Компанія пропонує широкий асортимент продукції від хлібопекарних та кондитерських цехів за оптимальними цінами. Її успіх полягає в увазі до клієнтів, високій якості продукції та ідеальному обслуговуванні.

Щоденно виробництво компанії досягає понад 12 тонн продукції. Для випічки використовуються 3 діючі печі ФТЛ-2 для хліба та хлібобулочних виробів і 3 ротаційні печі для здобних виробів.

Оплата праці працівників здійснюється за системою гнучких ставок та премій, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю. Преміальний фонд складає 20% від валового товарообігу.

Підприємство активно інвестує у навчання свого персоналу через колективний договір, що допомагає знизити текучість кадрів і підвищити якість роботи.

Крім того, «Хлібзавод Дубов'язівський» приділяє увагу маркетинговій

діяльності, спрямованій на підтримку відносин з постачальниками та клієнтами. Компанія також розвиває зручну систему збуту, що включає доставку продукції за вказаним клієнтом часом і місцем.

Безперервно займаючись благодійною діяльністю, підприємство надає безкоштовний хліб лікарні та дитячому садку смт Дубов'язівка, а також активно допомагає інвалідам та ветеранам Конотопського району.

ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» використовує лінійно-функціональну структуру управління, де генеральний директор має підпорядкованих директорів окремих функціональних підрозділів. Кожен з цих підрозділів виконує свої спеціалізовані функції:

1. Виробничий функціональний підрозділ забезпечує поточне виробництво, матеріально-технічне постачання, контроль над технологічним процесом та створення нових продуктів.

2. Фінансовий функціональний підрозділ здійснює фінансове планування, облік, контроль і аналіз, а також розраховує економічні показники діяльності і виявляє фактори, що впливають на їх відхилення.

3. Адміністративний функціональний підрозділ забезпечує кадрове забезпечення, юридичну підтримку та інформаційне обслуговування.

4. Маркетинговий функціональний підрозділ забезпечує реалізацію основних маркетингових функцій, таких як аналіз ринку, комунікації, управління асортиментом та просування продукції до споживачів.

Під час створення маркетингової структури ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» дотримано кілька принципів:

1. Єдність цілей: усі функціональні підрозділи спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства, таких як обсяг продажів, прибуток, частка на ринку і т.д.

2. Простота і чіткість структури: маркетингова організаційна структура спрощена і зрозуміла, що дозволяє персоналу підприємства швидко

пристосовуватись до неї.

3. Ефективна система зв'язку: існує чітка система передачі інформації між підрозділами, забезпечуючи взаємодію і зворотний зв'язок.

4. Принцип єдиного підпорядкування: кожен підрозділ має одного керівника, який відповідає за сукупність виконуваних функцій з однією ціллю.

5. Мінімальна кількість ланок: маркетингова структура має небагато рівнів, що сприяє швидшому обміну інформацією від підпорядкованих до керівництва і навпаки.

6. Гнучкість і пристосованість: структура адаптується до змін на ринку та потреб підприємства.

Наразі ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» активно переглядає свою маркетингову стратегію, оскільки ринкові умови зазнають значних змін. З метою успішного функціонування, підприємство впроваджує нові маркетингові підходи, зокрема:

- Розробка нових каналів збуту;
- Дослідження та впровадження нових видів продукції;
- Установлення партнерств з іншими підприємствами для спільного виробництва нових продуктів;
- Активна рекламна кампанія для просування існуючої та нової продукції;
- Систематичний моніторинг ринку та продукції для виявлення нових можливостей та змін в попиті споживачів.

Оновлення маркетингової стратегії допоможе підприємству ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» зберегти своє конкурентне положення на ринку та успішно протистояти змінам у вимогах споживачів та зовнішніх факторах.

Фінансовий стан є однією з ключових складових економічного потенціалу. Платоспроможність підприємства визначається його рівнем ліквідності. Активи підприємства можна класифікувати за різними групами, як показано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Групування активів підприємства

Групи	Умовне позначення	2020 рік на к.з.п.	2022 рік на к.з.п.	Відхилення (+/-)
Високоліквідні	A ₁	177,0	807,9	+630,9
Швидколіквідні	A ₂	2215,4	2383,3	+167,9
Повільноліквідні	A ₃	5770,5	8803,0	+3032,5
Важколіквідні	A ₄	2318,6	4089,9	+1771,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ф. № 1 «Баланс»

A₁ – характеризує грошові кошти і поточні фінансові інвестиції

A₂ – дебіторська заборгованість, яка буде погашена за умовами договорів

A₃ – запаси та інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів

A₄ – активи, які передбачено використовувати більше одного року.

Таким чином, можна відзначити зростання обсягів усіх категорій активів на підприємстві порівняно із попереднім роком: високоліквідні активи збільшилися на 630,9 тис. грн, швидколіквідні активи теж зросли на 167,9 тис. грн, а запаси та інші оборотні активи, а також витрати майбутніх періодів зросли на 3032,5 тис. грн. Важколіквідні активи також збільшилися на 1771,3 тис. грн.

Групування зобов'язань підприємства за строками їх погашення, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Групування зобов'язань підприємства

Групи	Умовне позначення	2020 рік на к.з.п.	2022 рік на к.з.п.	Відхилення (+/-)
Найбільштермінові	П ₁	4335,0	8364,4	+4029,4
Короткострокові	П ₂	4740,7	6943,4	+2202,7
Довгострокові	П ₃	307,5	952,8	+645,3
Постійні	П ₄	1098,3	174,5	-923,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ф. № 1 «Баланс»

П₁ – поточні зобов'язання за розрахунками

П₂ – короткострокові кредити та позикові кошти

P_3 – довгострокові зобов'язання, доходи майбутніх періодів

P_4 – зобов'язання перед власниками з формування власного капіталу.

Отже, у порівнянні з початком періоду, поточні зобов'язання зросли на 4029,4 тис. грн., короткострокові зобов'язання збільшилися на 2202,7 тис. грн. Доходи майбутніх періодів підвищилися на 645,3 тис. грн, тоді як зобов'язання перед власниками з формування власного капіталу скоротилися на 923,8 тис. грн. Для визначення рівня ліквідності балансу важливо зіставити результати активів і зобов'язань, представлених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Визначення ліквідності балансу

Умов. познач.	2020 рік	Знак порів	Умов. познач.	2020 рік	Умов. познач.	2022 рік	Знак порів.	Умов. познач.	2022 рік
A_1	177,0	$\leq$	P_1	4335,0	A_1	807,9	$\leq$	P_1	8364,4
A_2	2215,4	$\leq$	P_2	4740,7	A_2	2383,3	$\leq$	P_2	6943,4
A_3	5770,5	$\geq$	P_3	307,5	A_3	8803,0	$\geq$	P_3	952,8
A_4	2318,6	$\geq$	P_4	1098,3	A_4	4089,9	$\geq$	P_4	174,5

Джерело: розраховано автором на основі даних з таблиць 2.1 – 2.2

Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення:

✓ $A_1 \geq P_1$

✓ $A_2 \geq P_2$

✓ $A_3 \geq P_3$

✓ $A_4 \leq P_4$

З урахуванням того, що перша нерівність має протилежний знак порівняно з оптимальним варіантом, ліквідність балансу на початок періоду не може бути абсолютною. Ліквідність балансу на кінець періоду також не є абсолютною через невиконання першої нерівності. Зазвичай це спричинено двома причинами: по-перше, недоцільністю утримання значної частки високоліквідних активів при високій інфляції; по-друге, умовами високої

інфляції, коли підприємствам не вигідно вчасно погашати свою кредиторську заборгованість, оскільки це може призводити до непрямого кредитування підприємства.

Таблиця 2.4 Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства

№	Назва показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. від 2020 р.(+/-)
1	Коефіцієнт покриття	0,90	0,78	0,78	-0,12
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,31	0,22	-0,06
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,05	+0,03
4	Частка оборотних засобів у активах	0,22	0,20	0,12	-0,10

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Форма № 1-м

Коефіцієнт покриття повинен перевищувати 2. Проте, із зазначених у таблиці даних випливає, що цей показник є меншим. Коефіцієнт швидкої ліквідності повинен бути більшим за 1, проте в 2020 році він склав 0,28, а в 2022 році зменшився до 0,22. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році дорівнював 0,02, а в 2022 році зрос до 0,05. Частка оборотних засобів в активах скоротилася з 0,22 в 2020 році до 0,10 в 2022 році.

Проведемо комплексний аналіз фінансової стійкості підприємства, використовуючи відносні показники, представлені в таблиці 2.5.

Отже, коефіцієнт автономії у загальній сумі капіталу скоротився на 0,09, і показники за 2020 та 2022 роки не відповідають нормативам. Коефіцієнт фінансової залежності зрос на 0,09, що свідчить про збільшення частки залучених коштів у фінансуванні підприємства. Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості повинно бути більше одиниці, а відхилення складає 0,11. Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів становив 0,13 у 2020 році і зрос до 0,23 у 2022 році. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів збільшився на 0,63. Показники коефіцієнту забезпечення власними оборотними засобами скоротилися на 0,18. Коефіцієнт

поточних зобов'язань зменшився на 0,03 у порівнянні з 2020 роком, а щодо коефіцієнта довгострокових зобов'язань, то він збільшився на 0,03 порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.5 - Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№	Назва показника	Нор. знач.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+/-)
1	Коефіцієнт автономії	>0.5	0,10	0,34	0,01	-0,09
2	Коефіцієнт фінансової залежності	<2	0,90	0,66	0,99	+0,09
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	0,12	0,25	0,01	-0,11
4	Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	<1	0,13	1,59	0,23	+0,10
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,22	0,48	0,85	+0,63
6	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0.1	-0,15	0,18	-0,33	-0,18
7	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0.2	0,03	0,24	0,06	0,03
8	Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0.5	0,97	0,76	0,94	-0,03

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ф. № 1 «Баланс»

Передумовою ефективності використання ресурсного потенціалу є швидкість їх обертання. Здійснення виробничої діяльності вимагає відволікання грошових коштів на запаси, незавершене виробництво, готову продукцію. Відповідно чим коротший є цикл трансформації коштів, тим ефективніша діяльність підприємства. Показники оборотності можуть бути розрахованими за оборотними активами в цілому або за окремими складовими активів. Відповідно визначають коефіцієнт оборотності запасів, дебіторської заборгованості, тощо. Основні показники ділової активності підприємства, узагальнені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники ділової активності

№	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+/-)
1	Коеф. оборотності активів	1,24	1,37	1,39	+0,15
2	Коеф. оборотності оборотних коштів	1,59	1,73	1,81	+0,22
3	Коеф. оборотності запасів	3,35	4,24	3,07	-0,28
4	Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	11,93	8,99	16,14	+4,21
5	Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	2,91	2,54	2,51	-0,40
6	Коеф. завантаженості активів	0,20	0,18	0,18	-0,02
7	Коеф. завантаженості активів в обороті	0,16	0,14	0,14	-0,02

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ф. № 1 «Баланс» та ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Згідно із таблицею 2.6, можна зробити висновки, що коефіцієнт оборотності активів відзначився зростанням на 0,15. Цей позитивний показник свідчить про те, що підприємство зуміло зменшити обсяг неліквідних запасів, які вимагали б додаткового фінансування. Крім того, коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 0,22, а коефіцієнт оборотності запасів порівняно з попереднім періодом зменшився на 0,28. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростає на 4,21, тоді як кредиторська заборгованість скоротилася на 0,4. Зазначені зміни вказують на те, що підприємство вдало оптимізувало свій обіговий капітал.

Однак коефіцієнти завантаженості активів та активів в обороті за аналізований період показали негативний тренд, зменшившись на 0,02. Це може вказувати на певні труднощі у здатності підприємства до оптимального використання своїх активів.

Нижче подана таблиця, що відображає динаміку ключових фінансово-

економічних показників підприємства за останні роки. Ці дані нададуть нам можливість вивчити, як змінювалися фінансові результати та рентабельність компанії протягом цього періоду. Важливо зауважити, що ці показники грають визначальну роль у визначенні фінансового стану підприємства та його здатності до прибуткової діяльності.

Таблиця 2.7 - Динаміка основних фінансово-економічних показників та рентабельності підприємства за 2020-2022 рр.

Показники	Джерело інформації	Рік			Відхилення (+,-)
		2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Ф.2 к. 2000	52857,80	60405,80	76978,20	24120,40
Собівартість реалізованої продукції, ис. грн.	Ф.2 к. 2050	37961,60	52873,70	47859,80	9898,20
Валовий прибуток , тис. грн.	Ф.2 к.2090-2095	0,00	0,00	0,00	0,00
Загальна сума витрат, тис. грн.	Ф.2 (к.2050+2130+2150+ 2180+2250+2255 +2270+2300	53466,70	65099,30	72643,30	19176,60
Валюта балансу, тис. грн.	Ф.1 к1300	10481,50	11640,00	16086,10	5604,60
Власний капітал, тис. грн.	Ф ₁ к 1195- Ф ₁ к 1695	-912,80	0,78	-11217,90	-10305,10
Власні оборотні кошти, тис. грн.	Ф1 р 1195	8162,90	9304,50	11996,20	3833,30
Чистий прибуток , тис. грн.	Ф.2 к. 2350(2355)	1180,00	5008,60	3796,10	2616,10
Рентабельність діяльності,%	Крд = ф.2 р.2350/ф.2 р.2000	0,02	0,08	0,05	0,03
Рентабельність продажу,%	(Ф.2 к. 2000- Ф.2 к. 2050) : Ф.2 к. 2050	0,39	0,14	0,61	0,22
Сукупна рентабельність%	Ф.2 к. 2350(2355): Ф.2 (к.2050+ +2130+2150+ 2180+2250+2255+ +2270+2300	0,02	0,08	0,05	0,03
Рентабельність власного капіталу, %	Крвк =ф.2 р.2350/(ф.1 р.1495 (гр.3 + гр.4):2	0,70	1,98	1,83	1,13

Джерело: ф1. «Баланс», ф. 2. «Звіт про фінансові результати»

Виходячи з таблиці 2.7 у 2020 році чистий дохід становив 52,857.80 тис. грн, але вже у 2021 році він зріс на 14.4% до 60,405.80 тис. грн. Вражаючий зріст в 2022 році, до 76,978.20 тис. грн, свідчить про значний рост продажів на протязі року. Собівартість зросла з 37,961.60 тис. грн в 2020 році до 52,873.70 тис. грн в 2021 році, що вказує на збільшення витрат на виробництво. Проте, в 2022 році собівартість спадла до 47,859.80 тис. грн, що може бути результатом оптимізації виробництва. Валюта балансу суттєво зросла з 10,481.50 тис. грн в 2020 році до 16,086.10 тис. грн в 2022 році, що може вказувати на стійкий фінансовий стан компанії. Власний капітал показує негативні значення в усі три роки, особливо в 2022 році (-11,217.90 тис. грн). Це сигнал про фінансову нестабільність та потребу в додатковому капіталі. Оборотні кошти зросли з 8,162.90 тис. грн в 2020 році до 11,996.20 тис. грн в 2022 році, що може свідчити про здатність компанії управляти своєю обіговою фінансовою позицією. Чистий прибуток зріс впродовж трьох років, до 3,796.10 тис. грн у 2022 році, вказуючи на позитивний фінансовий результат. Рентабельність діяльності та рентабельність продажу зросли протягом трьох років, вказуючи на покращення фінансової продуктивності компанії. В загальному контексті, компанія має певні позитивні тенденції, такі як зростання доходів та чистого прибутку. Проте, важливо приділяти увагу зменшенню власного капіталу та постійно зростаючій собівартості. Аналіз цих показників допоможе компанії вжити необхідні заходи для подальшого розвитку та покращення фінансової стійкості.

2.2 Аналіз стану управління підприємством

Особливу роль на підприємстві в сучасних умовах розвитку ринку відіграють різні чинники, що впливають на ефективність виробництва. Конкуренція, що швидко розвивається, змушує підприємства показувати високу результативність діяльності та ефективність виробництва. Використання нової

техніки і технологій, застосування сучасних і прогресивних методик є головними чинниками в досягненні ефективного виробництва. Але слід зазначити, що персонал і трудові ресурси відіграють важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Організаційна структура ПП "Хлібзавод Дубов'язівський", спрямована на лінійне керівництво, складається з ряду відділів та служб, спрямованих на забезпечення ефективного взаємозв'язку між керівництвом та співробітниками підприємства. Ця структура відображає ієрархічний принцип керівництва, де кожен працівник має свого безпосереднього начальника, який відповідає за його роботу та вирішення завдань.

Однією з основних переваг такої організаційної структури є чітке визначення ланцюга командування. Кожен працівник знає, до кого звертатися за керівництвом чи рішеннями, тому виникає більш відчутний контроль та впевненість у виконанні завдань.

Також, лінійна структура сприяє швидкому передачі інформації між рівнями управління. Завдяки простоті та прямому способу комунікації, обмін інформацією відбувається швидко та без великих втрат, що може сприяти оперативному вирішенню проблем та прийняттю рішень.

Однак, важливо враховувати, що лінійна організаційна структура може мати свої недоліки, такі як перевантаження керівників на верхніх рівнях, можливість виникнення комунікаційних перешкод, а також обмеження у гнучкості та швидкості реагування на зміни.

Отже, організаційна структура, спрямована на лінійне керівництво, має свої переваги, зокрема чіткість у взаємодії та швидкий обмін інформацією, але варто враховувати можливі недоліки цієї моделі при управлінні підприємством.

Функціональні зв'язки в управлінні структурою ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» є важливим елементом у забезпеченні ефективності та успішності підприємства. Високий рівень контролю, узгодження та

концентрація дій на рівні вищого керівництва створюють основу для функціональних зв'язків, що сприяють оптимізації внутрішнього управління. Ось як це може відбуватися:

1. Спеціалізація персоналу: завдяки чіткій диференціації обов'язків, працівники спеціалізуються на конкретних функціях або процесах, що дозволяє виконувати їх більш ефективно та професійно.

2. Централізований контроль за стратегічними рішеннями: рішення з стратегічного планування та розвитку здійснюються на рівні вищого керівництва, що дозволяє забезпечити консистентність та однорідність стратегічних курсів для всього підприємства.

3. Чітка диференціація обов'язків та делегування повноважень: керівництво встановлює чітку ієрархію обов'язків та повноважень, що сприяє оптимізації внутрішніх процесів, уникненню дублювання робіт та ефективному розподілу функцій.

4. Управлінське рішення: розробка та впровадження стратегічних і тактичних рішень здійснюється на рівні вищого керівництва, але при цьому може бути делегована окремим підрозділам або командам для забезпечення швидкодії та адаптивності в реалізації.

Отже, функціональні зв'язки в структурі підприємства сприяють оптимізації управлінського процесу шляхом забезпечення спеціалізації, централізованого контролю та делегування повноважень, що сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Система управління на ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує свою конкретну функцію для забезпечення ефективності та спрямованості на досягнення стратегічних цілей підприємства. Генеральний директор відповідає за проведення загального керівництва відповідно до статуту компанії. Він бере на

себе відповідальність за реалізацію стратегії розвитку, встановлення корпоративної культури та спрямування зусиль колективу на досягнення поставлених цілей.

Взаємини між працівниками підприємства регулюються колективним договором, який визначає права та обов'язки працівників, умови праці, соціальні гарантії тощо. Цей документ є основою для взаємодії між керівництвом та працівниками, сприяє створенню сприятливого робочого середовища та умов для спільної праці на досягнення спільних цілей.

Кожен працівник має свої обов'язки, які визначаються посадовою інструкцією. Цей документ чітко встановлює функціональні обов'язки та відповідальність працівника за виконання певних завдань. Посадова інструкція є важливим інструментом для організації праці та забезпечення відповідності робочих процесів стандартам і вимогам підприємства.

Така система управління забезпечує стабільність та ефективність діяльності підприємства через чітко визначені ролі та відповідальність кожного елементу системи, а також через належне регулювання внутрішніх відносин між працівниками та управлінським персоналом.

Організаційна структура управління ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» включає 3 рівні ієрархії (таблиця 2.8). Генеральний директор, як керівник найвищого рівня, відповідає за формулювання місії, цінностей та стратегії компанії, а також за створення системи управління. Він є представником на переговорах з державними органами та основними контрагентами. Роль вищого керівника вимагає великих знань, аналітичних здібностей та вирішення різноманітних завдань.

Організація трудового процесу, рівень професійної підготовки, ініціативність і зацікавленість працівників - людський фактор, який є вирішальним у досягненні цих цілей. Однак людський фактор потребує організації праці та виробництва, для того щоб приносити підприємству

необхідну ефективність.

Організація праці дає змогу якнайкраще використовувати людські та технічні ресурси підприємства для отримання необхідного ефекту шляхом проведення заходів, пов'язаних із доцільним використанням робочої сили.

Таблиця 2.8 - Ієрархічні рівні управління ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Ієрархічний рівень	Посада
I	Генеральний директор
II	Виконавчий директор
III	Бухгалтер Юристи

Джерело: розроблено автором

Генеральний директор керує діяльністю підприємства, видає директиви та приймає рішення про зміни у штатному розписі, представляє інтереси компанії перед іншими особами.

Він також відповідає за частину фінансового обліку як бухгалтер і спрямовує господарську діяльність як виконавчий директор.

Виконавчий директор на другому рівні керівництва розробляє плани для виконання загальних завдань вищого керівництва і координує роботу менеджерів на третьому рівні.

Бухгалтер відповідає за фінансовий облік та розробляє стратегії фінансового розвитку компанії.

Керівники на третьому рівні, такі як бухгалтери та юристи, вирішують поточні виробничі питання в рамках своєї компетенції.

Посадові інструкції чітко визначають права, обов'язки та відповідальність керівників та працівників, спрощують процес розподілу влади та впроваджують ефективні методи управління. Такі інструкції допомагають захистити працівників від невиконання обов'язків та встановлюють взаємовідносини між керівництвом та підлеглими. Крім того, вони регулюють інформаційний потік в компанії та встановлюють вимоги до посад та процедури оцінки працівників.

В структурі підприємства надаються такі повноваження:

- Рішення часткових спеціалізованих завдань, де виконавець має більшу експертизу.
- Виконання підготовчої роботи, яка часто є рутинною, але може продемонструвати компетентність.
- Участь у різних інформаційних заходах, презентаціях та обміні досвідом.

У сучасному управлінні керівник стикається з великою кількістю різноманітних та складних проблем, які перевищують його обмежені знання, навички і час. Тому, залишаючи загальну стратегію та контроль, керівник делегує владу підлеглим для вирішення питань, що не є пріоритетними, але вимагають їхньої спеціалізованої уваги та знань у цих справах.

Для ефективного делегування керівник ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» керується кількома ключовими принципами. Він забезпечує оптимальний рівень контролю над діяльністю підлеглих, встановлює чіткі обов'язки та права, передає певні завдання на керування підлеглим рівням, і вимагає систематичних звітів про прогрес.

На підприємстві ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» визначено оптимальну кількість підлеглих, що працюють безпосередньо під керівництвом генерального директора. Проте ефективність управління обсягом робіт та підлеглими має свої межі, які визначаються здатностями керівника, мотивацією підлеглих, їхнім розміщенням та значущістю роботи. Усі ці фактори уважно враховуються генеральним директором у практичній діяльності.

Принцип фіксованої відповідальності засвідчує, що головна відповідальність залишається у генерального директора, навіть після делегування завдань. У цьому випадку цей принцип має високий пріоритет і обов'язково дотримується у діяльності підприємства ПП «Хлібзавод Дубов'язівський». Кінцева відповідальність за результати спільної роботи лежить на кількох особах згідно з їхніми функціональними обов'язками.

Діяльність ПП «Хлібзаход Дубов'язівський» ретельно дотримується принципу гармонії прав та обов'язків, надаючи свободи всім керівникам у межах своїх повноважень.

У цьому підприємстві передача обов'язків на нижчий рівень відображається через делегування завдань підлеглим, які володіють відповідними навичками для їх виконання.

Відповідальні особи негайно повідомляють про будь-які фактичні або очікувані відхилення від планів ПП «Хлібзаход Дубов'язівський», зменшуючи звітність про звичайне виконання завдань. Такий підхід до звітності про відхилення допомагає ефективно організувати роботу бізнесу без втрати часу.

Організаційна структура ПП «Хлібзаход Дубов'язівський» передбачає розподіл та чітко визначення прав, обов'язків та відповідальності між її учасниками.

У зв'язку з необхідністю контролю, питання делегування на підприємстві можуть потребувати різних форм контролю – повного, поточного або спеціального, залежно від ситуації.

Однак керівники не мають права приймати рішення у складних чи критичних ситуаціях, що потребують негайного розв'язання. Не передбачено повноважень у вирішенні неписьмових питань, що стосуються санкцій та заохочень працівників, а також у розробці загальної політики організації чи її підрозділів.

У більшості випадків ПП «Хлібзаход Дубов'язівський» делегує повноваження Виконавчому директору, який подальше передає ці повноваження компетентним співробітникам, здатним організовувати та ділитися баченням особи, що несе відповідальність за цілі компанії.

Управління людськими ресурсами в ПП «Хлібзаход Дубов'язівський» відіграє важливу роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства. Цей процес включає в себе ряд ключових аспектів (таблиця 2.9):

Таблиця 2.9 - Ряд ключових аспектів управління людськими ресурсами в
ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Аспект	Опис
Найм і рекрутинг	Компанія має ретельно планувати процес найму, визначаючи потреби в персоналі, розробляючи оголошення про вакансії та проводячи відбір кандидатів. Важливо забезпечити, щоб наймалися кваліфіковані та підходящі співробітники, які відповідають культурі підприємства.
Онбординг і навчання	Після найму нових працівників важливо надати їм належний онбординг та навчання, щоб вони були готові виконувати свої обов'язки та розуміли бізнес-процеси підприємства.
Мотивація та збереження талантів	Компанія повинна розробити систему мотивації та компенсації, яка стимулює працівників до досягнення результатів та залишення в компанії. Також важливо створити сприятливу робочу атмосферу та забезпечити можливості для професійного росту.
Управління конфліктами та взаєминами	Управління різними відносинами та конфліктами на робочому місці є важливим завданням. Компанія повинна мати механізми для вирішення конфліктів та підтримки позитивних міжособистісних відносин.
Оцінка та розвиток	Постійна оцінка роботи працівників та розвиток їхніх навичок є важливими елементами управління персоналом. Проведення регулярних оцінок роботи, навчання та розвиток можуть допомогти підвищити ефективність та продуктивність.
Диверсифікація та інклюзивність	Компанія повинна стежити за різноманітністю та інклюзивністю на робочому місці, створюючи середовище, де різні люди відчують себе вітаними і можуть внести свій внесок.
Відносини з громадськістю	Управління іміджем компанії серед працівників та громадськості в цілому є важливим. Компанія повинна бути відкритою щодо своєї діяльності та комунікувати зі співробітниками та громадськістю.

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором

Отже, управління людськими ресурсами в ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» спрямоване на забезпечення високої ефективності та задоволення потреб персоналу, що є важливим для досягнення успіху і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У таблиці 2.10 наведено аналіз кількісний склад та структура персоналу ПП «Хлібзавод Дубов'язівський».

Таблиця 2.10 - Кількісний склад та структура персоналу ПП «Хлібза́вод Дубов'язівський»

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Абсолютна зміна, (±)		Відносна зміна, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Персонал всього	220	224	225	4	1	101,82	100,45
в тому числі:							
керівники	5	3	3	-2	0	60,00	100,00
спеціалісти	15	14	19	-1	5	93,33	135,71
службовці	10	15	13	5	-2	150,00	86,67
робітники	190	192	190	2	-2	101,05	98,96

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними внутрішньої звітності відділу кадрів

Згідно з метою ПП «Хлібза́вод Дубов'язівський», процес авторизації детально планується для кожного важливого завдання окремо. При необхідності розробляються плани роботи, створюються інструкції, визначаються сфери безпосередньої відповідальності підлеглих, які заздалегідь ознайомлюються з цими документами та отримують необхідні рекомендації. Отже, забезпеченість підприємства персоналом у 2022 році порівняно з 2020-м збільшилася на 2,3%.

Розглянувши дані структури персоналу за статтю у таблиці (таблиця 2.11). Загальна чисельність персоналу, що працює ПП «Хлібза́вод Дубов'язівський» 2022 р.: жінки – 37,33 %; чоловіки – 62,67%.

Таблиця 2.11 - Кількісний склад персоналу підприємства за статтю

Стать	Роки						Відхилення 2022	
	2020		2021		2022		р. від 2020 р.(±)	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне %
Жінки	87	39,55	81	36,16	84	37,33	-3	96,55
Чоловіки	133	60,45	143	63,84	141	62,67	8	106,02
Всього	220	100,00	224	100,00	225	100,00	5	102,27

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними відділу кадрів підприємства

Розподіл персоналу у ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» за трудовим стажем (2022 р.) наведений в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Розподіл персоналу у ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» за трудовим стажем (2022 р.)

Групи працівників за стажем, років	Керівники		Спеціалісти		Службовці		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 5	-	-	3	15,79	-	-	51	26,84
Від 5 до 10	-	-	5	26,32	5	38,46	20	10,53
Від 10 до 15	-	-	3	15,79	6	46,15	85	44,74
Від 15 до 20	2	66,67	4	21,05	2	15,38	18	9,47
Більше 20	1	33,33	3	15,79	-	-	7	3,68
Більше 30	-	-	1	5,26	-	-	9	4,74

Джерело: побудовано автором на основі вході проходження практики

З таблиці 2.12 бачимо, що у 2022 р. найбільший стаж роботи складав від 10 до 15 років. Це з тим, що у підприємстві ведеться політика про залучення молодих фахівців, оскільки молодь продуктивніша, працездатна, активніша.

Основні показники руху кадрів на підприємстві включають в себе різні аспекти динаміки працівників в організації. Аналіз цих показників надає керівництву підприємства засоби для оцінки ефективності управління персоналом, виявлення проблем та розробки стратегій для покращення умов праці та задоволеності працівників.

Основні показники руху кадрів на підприємстві ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» за останні два роки представлені в таблиці 2.13.

За результатами аналізу коефіцієнт прийому персоналу з кожним роком зменшується: протягом аналізованого періоду він зменшився на 0,02, що спричинено автоматизацією виробничого процесу. У 2022 р. було прийнято 5 особи, звільнено 7 осіб, у 2021 р. було прийнято 6 осіб, звільнено 5 осіб в 2020 р. прийнято 9 осіб, звільнено 6 осіб. Це говорить про те, що коефіцієнт прийому

персоналу перевищує коефіцієнт вибуття персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів з 2020 р. по 2022 р. збільшився на 0,004, що свідчить про негативну динаміку.

Таблиця 2.13 - Показники руху робочої сили в ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	220,00	224,00	225,00	5,00	102,27
Прийнято, осіб.	9,00	6,00	5,00	-4,00	55,56
Вибуло працівників, осіб.	6,00	5,00	7,00	1,00	116,67
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	8,00	3,00	4,00	-4,00	50,00
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,041	0,027	0,022	-0,019	54,321
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,027	0,022	0,031	0,004	114,074
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,068	0,049	0,053	-0,015	78,222
Коефіцієнт плинності кадрів	0,027	0,022	0,031	0,004	114,074
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,932	0,951	0,947	0,015	101,593

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці та первинної документації підприємства»

Розширення повноважень у процесі управління відіграє ключову роль у підвищенні ефективності організації. Це сприяє наближенню прийняття рішень до місця їх виконання, що в свою чергу призводить до скорочення часу очікування команд та інструкцій. В результаті цього процесу управління виявляється більш адаптивним до змінних умов ринку та дозволяє оперативно реагувати на виклики.

Децентралізація відповідальності управління також відіграє суттєву роль у покращенні продуктивності організації. У даному випадку, генеральний директор ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» звільняється від рутинних завдань та

може зосередитися на стратегічних питаннях. Це створює можливість ефективніше розподіляти обов'язки між підлеглими, використовуючи їх потенціал та експертність. Такий підхід сприяє кращому використанню та розвитку ресурсів підприємства.

Загалом, ця стратегія управління сприяє зростанню ефективності через оптимізацію процесів прийняття рішень, підвищення якості делегування завдань та підвищення продуктивності завдяки більш ефективному використанню ресурсів та концентрації на стратегічних напрямках розвитку.

2.3 Оцінка ефективності управління підприємством

В умовах постійних змін у світі бізнесу та економіки ефективне управління підприємством стає вирішальною складовою для досягнення успіху та стійкості. Аналіз ефективності управління стає ключовим інструментом для оцінки результативності стратегій, рішень та процесів, застосованих на підприємстві.

У світлі цього, з'являється необхідність системного підходу до вивчення та оцінки управлінської діяльності. Аналіз ефективності управління дозволяє визначити ключові аспекти успішності підприємства, виявити та вирішити проблеми, які можуть стримувати його розвиток.

Цей процес включає в себе використання різноманітних методів та інструментів, таких як фінансовий аналіз, аналіз ринку, оцінка операційної діяльності та інші, для збору та аналізу даних щодо рівня продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

Правильно проведений аналіз дозволяє виявити потенційні можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та ризик-орієнтований підхід до управління. Це допомагає підприємству зробити кращі стратегічні рішення, покращити конкурентоспроможність та забезпечити стійкість у складних умовах ринку.

Отже, аналіз ефективності управління є важливим інструментом для забезпечення успішності підприємства в сучасних умовах бізнесу та економічних трансформацій.

У рамках аналізу ефективності управління розрахуємо аналітичні коефіцієнти, що виявляють слабкі сторони існуючої структури управління підприємства і дають основу для формування бази, що буде сприяти розвитку системи, підвищення рівня її організованості, гнучкості і створить умови для ефективного функціонування підприємства в цілому.

Таблиця 2.14 - Коефіцієнт актуалізації функцій для керівників ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

№ з/п	Посада	Коефіцієнт
1.	Генеральний директор	$K_{af} = 21 / 17 = 1,23$
2.	Виконавчий директор	$K_{af} = 18 / 14 = 1,28$
3.	Бухгалтер	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт актуалізації функцій у керівництві підприємства визначається відношенням фактично виконуваних функцій до загальної кількості основних та допоміжних функцій. Значення цього коефіцієнта більше за одиницю вказує на переЗавантаженість, тоді як значення менше одиниці вказує на нереалізацію частини цільових функцій.

Коефіцієнт актуалізації функцій для керівництва підприємства розраховується за такою формулою:

$$K_{af} = \Phi_f / \Phi_o, \quad (2.1)$$

де Φ_f – кількість фактично виконуваних функцій;

Φ_o – кількість основних і допоміжних функцій;

$K_{af} > 1$ – означає, що присутня переЗавантаженість у виконанні функцій;

$K_{af} < 1$ – свідчить, що частина цільових функцій не реалізується.

Розраховані коефіцієнти свідчать про перевищення фактично виконуваних функцій керівництвом над їхнім обсягом, передбаченим посадовими інструкціями. Бухгалтер також демонструє високу завантаженість, оскільки на нього покладено додаткові маркетингові функції.

У зв'язку з цим виникає потреба у делегуванні частини повноважень своїм підлеглим або керівникам нижчого рівня, а також у внесенні змін у організаційну структуру, включаючи посади, які можуть виконувати обов'язки паралельно з іншими керівниками.

Ці дані вказують на неефективне розподілення функціональних обов'язків на підприємстві та утримання частини функцій від підлеглих через страх перед передачею повноважень.

Таким чином, саме керівництво ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» ускладнює процес управління, що призводить до збільшення навантаження, подвоєного або навіть потроєного.

Ми спостерігаємо це у недостатній кількості керівних працівників ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» і рекомендуємо включити до штатного складу посади фінансового, комерційного та технічного директорів.

Технічний директор відповідає за контроль за виконанням плану щодо надання сервісних послуг, забезпечення нормального функціонування офісу, належної освітленості робочих місць, створення комфортних умов праці для персоналу, а також за дотриманням працівниками правил і норм щодо охорони праці, техніки безпеки, виробничої діяльності та трудової дисципліни, а також правил внутрішнього трудового розпорядку.

Фінансовий директор відповідає за ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє стратегії фінансового розвитку компанії. Він також делегує частину своїх обов'язків бухгалтеру.

Комерційний директор відповідає за розробку комерційних контрактів, контроль за виконанням плану збуту основної продукції, виконання зобов'язань

і проведення маркетингових досліджень на ринку товарів і послуг.

Коефіцієнт складності організаційної структури управління розраховується за формулою:

$$K_{сл} = n * ч / N_o, \quad (2.2)$$

де n – кількість ланок управління;

$ч$ – число рівнів управління;

N_o – кількість елементів у системі.

Значення цього показника для ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» склало: $(3*2) / 7 = 0,71$. У випадку, коли організація має до 50 осіб (не більше п'яти ієрархічних рівнів управління), якщо $K_{сл} > 0,6$, то такий результат є оптимальним.

Отже, за обчисленими даними структура управління ПП «Хлібзавод Дубов'язівський», хоча має три рівні управління, не є складною структурою. Згідно показника складності організаційної структури, вона є оптимальною. Цей показник, який є оптимальним, дозволяє адаптуватися до збільшення масштабу діяльності ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» за допомогою невеликих, але значущих змін у структурі управління.

Результати обчислень за період з 2020 по 2022 рік представлені у таблиці 2.15.

У випадку різкого зростання прибутку, цей коефіцієнт не може бути визначальним через «засліплення» реальної ефективності організаційної структури значним збільшенням фінансового результату. Однак, він може бути корисним у проведенні наступного аналізу для порівняння показників та отримання більш точної оцінки ефективності управління організаційною структурою у ПП «Хлібзавод Дубов'язівський».

Далі буде розрахований коефіцієнт ефективності організаційної структури. Його обчислення ґрунтується на формулі:

$$K_e = P_k / B_y, \quad (2.3)$$

де R_k – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління підприємством;

B_u – витрати на управління (фонд заробітної плати, витрати на утримання приміщень, на придбання та ремонт засобів, прийняття та передачу управлінської інформації тощо).

Таблиця 2.15 - Коефіцієнт ефективності організаційної структури ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Показник	Роки			Відхилення 2022- 2020 рр. (+/-)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт (K_e)	52857,80/9610= 5,50	60405,8/13531=4,46	76978,20/9882=7,79	+2,29

Джерело: розраховано автором

Отриманий показник оцінює ефективність управлінського персоналу через прибутковість їхньої діяльності, визначаючи, яку суму чистого прибутку генерує кожен працівник апарату управління. Для розрахунку використовується формула:

$$\text{Прибутковість} = \text{Чистий прибуток} / \text{Кількість працівників (гривень на особу)}$$

де Чистий прибуток - загальний дохід після віднімання витрат;

Кількість працівників - кількість осіб у керівній структурі.

Результати аналізу представлені у таблиці 2.15.

Прибутковість являє собою стійке економічне явище, що проявляється як підтверджена здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат від здійснення як основної, так і всієї господарської діяльності.

За наданими даними, виявляється, що в період з 2020 по 2022 рік показник прибутковості персоналу апарату управління зростав щорічно, що свідчить про підвищення результативності підприємства. У 2022 році завдяки розширенню обсягів діяльності, прибутковість управлінського персоналу зросла до 15087,84

тис. гривень на одного управлінця.

Таблиця 2.16 - Прибутковість діяльності управлінського персоналу ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Показник	Роки			Відхилення 2022-2020 рр. (+/-)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт (Пуп)	52857,8/5= 10571,56	60405,8/3=20135	76978,2/3=25659,4	+15087,84

Джерело: розраховано автором

Для визначення витрат на утримання одного працівника апарату управління використовується формула:

Витрати на одного працівника = Загальні витрати на управління / Кількість працівників (середнє значення в гривнях на особу).

Результати цього аналізу представлені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Утримання одного працівника апарату управління ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Показник	Роки			Відхилення 2021-2019 рр. (+/-)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт (Воп)	13843/2=6921,5	25444/2=12722	34845/2=17422,5	+10501

Джерело: розраховано автором

Отже, згідно з таблицею 2.17 можна зауважити, що з кожним роком витрати на підтримку кожного працівника апарату управління ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» зростають, вказуючи на негативну тенденцію.

На підставі комплексного аналізу та оцінки ефективності структури управління ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» виділяються певні аспекти та проблеми, які свідчать про необхідність створення додаткового підрозділу в організаційній структурі. Аналіз вказує на потребу в оптимізації та розвитку управлінської системи для досягнення більшої ефективності в управлінні підприємством.

1. Неоптимальна організаційна структура: з аналізу випливає, що існуюча організаційна структура може бути не найбільш ефективною для поточних потреб підприємства. Наявні підрозділи можуть бути недостатньо зорганізовані для вирішення конкретних завдань та функцій.

2. Потреба в кваліфікованому персоналі: з урахуванням розвитку та специфіки галузі, виділяється необхідність у проведенні навчань персоналу, які будуть спеціалізуватися на покращенні ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та впровадженні сучасних методів управління.

3. Нестача фокусу на стратегічному управлінні: в аналізі виявилось, що існуюча структура управління недостатньо акцентується на стратегічних аспектах. Створення нового підрозділу може допомогти більш активно працювати над стратегічним плануванням та розвитком.

4. Підвищення ефективності комунікації: підвищення кваліфікації працівників може сприяти покращенню системи комунікації між різними рівнями управління та підрозділами, що допоможе уникнути можливих конфліктів та недорозумінь.

5. Впровадження інновацій: кваліфіковані працівники можуть відзначитися спроможністю впроваджувати інноваційні підходи та технології в управлінські практики, що сприятиме розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Враховуючи вищезазначені аспекти, рекомендацією є підвищення кваліфікації працівників в організаційній структурі, спрямований на підвищення ефективності управління підприємством та вирішення конкретних проблем, виявлених в процесі аналізу. Це дозволить підприємству бути більш гнучким, адаптивним та конкурентоспроможним у сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Організаційно-економічні заходи підвищення ефективності управління підприємством

Наразі підвищення ефективності управління стало ключовою складовою успішної діяльності у будь-якому бізнесі. Існує ряд методів, спрямованих на підвищення ефективності управління, що фокусуються або на керівництві та його особистих/професійних якостях, або на окремих елементах управління.

Зусилля для підвищення ефективності управління можуть починатися з будь-якого елемента, який має найбільший потенціал для покращення у конкретній організації. Ключовою є уважне врахування взаємозв'язків між цими елементами.

До найпоширеніших способів покращення управління включають:

1. Оптимізація структури управління: спрощення процесів, розширення функцій, чітке визначення повноважень, врахування якостей та кваліфікації керівництва.
2. Розробка стратегії організаційного розвитку на основі SWOT-аналізу, формулювання філософії та політики, охоплення всіх сфер діяльності.
3. Створення інформаційних систем для ефективного спілкування між працівниками та відділами.
4. Впровадження системи управлінського прийняття рішень, правил та стимулювання.
5. Систематичне підвищення кваліфікації працівників через навчання, розвиток ініціативності та творчості.

6. Розвиток системи відбору, навчання, оцінки та розвитку менеджерів, планування кар'єрних шляхів та використання різних стилів керівництва.

7. Використання ефективних методів відбору та оцінки талантів для створення команди та створення сприятливої атмосфери.

8. Формування організаційної культури на основі спільних цінностей та визнання, які сприяють розвитку співробітників[22].

Розглянемо ближче деякі способи підвищення продуктивності управління.

В сучасних умовах для успішного управління важливо, щоб кожен менеджер не лише мав широкі та різноманітні знання, а й був оперативним, ініціативним та діловитим.

На покращення ефективності праці працівника, зокрема в сфері управління, можна впливати. Підвищення кваліфікації та розвиток ініціативи керівника сприяються систематичному просуванню по службі. Важливо, щоб менеджер зрозумів, що його кар'єрне зростання періодично переглядається. Однак це залежить від того, наскільки він вдосконалює свою кваліфікацію та дієвість у роботі.



Рисунок 3.1 - Способи просування менеджерів

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Система навчання та підвищення кваліфікації, яка може відбуватися як під час роботи, так і поза її межами, спрямована на поліпшення знань, вмінь та навичок працівника в конкретній сфері.

Періодична атестація керівників відіграє стимулюючу роль у підвищенні продуктивності праці. Основна мета - виявити потенціал працівника. Процес атестації спонукає менеджера до більшого використання своїх здібностей та досягнення кращих результатів у роботі.

Одним із ключових методів підвищення ефективності управління є підтримка новаторства в організації. Створення та підтримка атмосфери творчого пошуку є пріоритетним завданням для керівників компанії.

Фактори, які сприяють інноваціям, включають надання відповідної волі під час розробки нововведень, забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням для інноваторів, підтримку вищого керівництва, стимулювання обміну ідеями через дискусії, ефективні комунікації з колегами, іншими підрозділами, ВНЗ і зовнішніми науковими установами, а також зміцнення взаєморозуміння між працівниками.

Мотивація є одним із найбільш дієвих методів підвищення ефективності управління. Система мотивів до праці включає мотиви, пов'язані із значущістю та корисністю праці для суспільства, статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням результативності праці, матеріальні стимули та мотиви, спрямовані на рівень інтенсивності роботи.

Для підвищення ефективності управління менеджерам важливо визначати мотиви кожного співробітника та узгоджувати їх з цілями підприємства.

Делегування відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління, що передбачає делегування підлеглим виконання певних завдань. Переваги делегування включають:

- вивільнення керівника для виконання найважливіших завдань;
- розширення обсягу завдань, виконуваних організацією;

- розвиток ініціативності, навичок та професійної компетенції у підлеглих;
- розширення рівня прийняття рішень.

Важливо, щоб менеджери пам'ятали, що делегування завдань та повноважень не звільняє їх від відповідальності. Це не спосіб уникнення відповідальності, а форма розподілу управлінської роботи, спрямована на підвищення ефективності.

Отправний пункт ефективного або неефективного управління на підприємстві значною мірою залежить від структури управління компанії. Правильний вибір організаційної структури впливає на швидкість та ефективність процесу прийняття рішень, результативність виконання поставлених завдань керівництвом та загальну ефективність управління підприємством.

Для поліпшення ефективності управління можна внести зміни у вже існуючу структуру управління або повністю переглянути її.

Створення організаційної структури зазвичай відбувається з урахуванням специфіки та масштабів діяльності підприємства, кількості ринків збуту, обсягу управлінського штату та інших факторів. Процес розділення організації на окремі блоки, пов'язані з виділенням і відокремленням різних груп робіт, відомий як департаменталізація.

На даний момент існують різні види організаційних структур управління:

1. Лінійна департаменталізація характеризується простотою та одномірними відносинами (лише вертикальні зв'язки) і можливістю самостійного управління. Вона ефективна при виконанні однотипних завдань без необхідності диференціації спеціалістів, наприклад, на низовому рівні виробничих ланок, у сімейних чи малих бізнесів тощо.

2. Функціональна департаменталізація - процес розподілу організації на окремі елементи, кожен з яких відповідає за конкретні завдання та обов'язки. Цей тип ефективний для компаній, що виробляють обмежений асортимент

продукції та працюють у стабільних зовнішніх умовах.

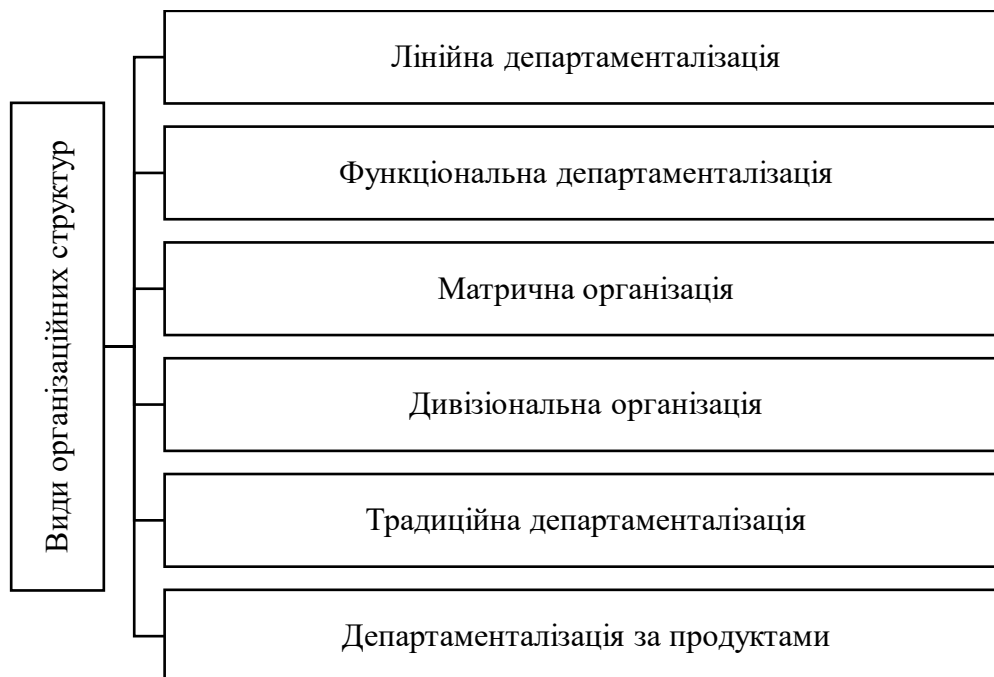


Рисунок 3.2 - Види організаційних структур управління

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

3. Департаменталізація за продуктами - блоки, що пов'язані з виробництвом та реалізацією конкретного продукту. Це може бути групування робіт навколо кінцевого споживача або на основі географічних або галузевих ринків виробництва та продажу.

4. Традиційна департаменталізація - це поєднання лінійної та функціональної департаменталізації. Ця структура складається з лінійних підрозділів, які здійснюють основну роботу, та спеціалізованих функціональних підрозділів, які їх обслуговують.

5. Дивізіональна організація - це поєднання централізованого планування та децентралізованої діяльності виробничих підрозділів. Вона ефективна в умовах великого асортименту продукції або для компаній з багатьма філіями та розподіленою територіально.

6. Матрична організація - це комбінація функціонального та продуктового підходів, де функціональна частина відповідає за технічну специфікацію, а продуктова - за управління, виконання робіт і досягнення цілей.

Матричні організації виникають, коли стратегія підкреслює досягнення високоякісних результатів у багатьох проектах, особливо в галузі високих технологій. Вибір оптимальної організаційної структури може значно покращити ефективність управління та загальні результати підприємства.

Роль інформаційних систем у життєдіяльності підприємства є критичною, оскільки вони забезпечують комунікаційні зв'язки між співробітниками та відділами. Існує безліч заходів для підвищення ефективності комунікацій на підприємстві, таких як створення єдиної комп'ютерної мережі, доступ до інформаційних баз даних, організація конференцій та обмін досвідом.

Для створення ефективної інформаційної системи можна використовувати різні підходи, але важливо враховувати, що лише системний підхід до обміну інформацією дозволяє гнучко управляти роботою фірми.

Існує безліч способів підвищення ефективності управління, пов'язаних із різними аспектами діяльності підприємства. Покращення ефективності може відбуватися і через застосування різних методів безпосередньо до менеджерів, наприклад, підвищення їхньої кваліфікації[4].

Кожне підприємство самостійно вирішує, які методи підвищення ефективності менеджменту буде використовувати, враховуючи свою специфіку та вже сформовану систему управління. Однак для керівників важливо розуміти, що найкращі результати досягаються за умови комплексного застосування різних методів, спрямованих на стратегічні цілі й розвиток підприємства.

3.2 Удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві

Принципи створення механізму управління інноваційним розвитком підприємств відображають потребу в орієнтації на вимоги та очікування споживачів у сучасних умовах ринкової конкуренції. Це передбачає активний пошук та використання нових ринкових можливостей, зокрема, інноваційних шляхів розвитку. Такий підхід вимагає підвищення відкритості підприємства та поглиблення взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Механізм управління організаційно-економічними процесами підприємства має функціонувати у гармонії з ринковими та регулятивними механізмами. Урахування складності та різноманітності цієї взаємодії підкреслює важливість створення ефективного організаційно-економічного механізму для керування розвитком підприємств.

Концептуальну схему елементів організаційно-економічного механізму управління можна побачити на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Організаційний механізм управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Будь-яка організація, описана через призму системного підходу, представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів. Організаційний механізм управління цією системою включає в себе не лише методи та прийоми, а й способи регулювання внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин об'єктів системи.

Мета управління є тим стимулом, який рухає структуру управління; це те, що визначає суть функціонування підприємства.

Функції управління - це основні напрямки або сфери діяльності, які разом забезпечують ефективну координацію виконуваних завдань.

В теорії управління виокремлюють п'ять ключових функцій:

- 1) Планування;
- 2) Організація;
- 3) Мотивація;
- 4) Контроль;
- 5) Регулювання.

Також розрізняють наступні стратегії управління:

- 1) Управління з урахуванням поставлених цілей;
- 2) Управління на основі досягнень;
- 3) Управління, орієнтоване на потреби та інтереси;
- 4) Управління на основі постійних оглядів та вказівок;
- 5) Управління у виняткових ситуаціях;
- 6) Управління, активізуючи потенціал.

Методи управління - це всі можливі способи та прийоми впливу на об'єкт управління для досягнення поставленої мети. Вони можуть бути:

- 1) Адміністративні;
- 2) Економічні;
- 3) Соціально-психологічні.

Завдання управління - це конкретизація мети управління у просторі та часі

для окремих підрозділів відповідно до їхніх функціональних завдань. Кожне підприємство розробляє свої власні завдання управління відповідно до особливостей своєї діяльності.

Правила та норми встановлюються через правила трудового розпорядку, посадові інструкції та положення про підрозділи.

Ефективність організаційного механізму управління діяльністю підприємства визначається відповідністю кількох основних принципів:

1. Відповідність організаційної структури обраній стратегії підприємства.
2. Спроможність організаційної структури адаптуватися до умов зовнішнього середовища, в якому вона діє.
3. Вирішення можливих конфліктів та відсутність протиріч у внутрішній структурі організації.

Загалом, основні складові елементи організаційного механізму управління підприємством можна узагальнити як:

- відповідність стратегії й структури;
- адаптивність до змін у зовнішньому середовищі;
- урегулювання конфліктів та протиріч у внутрішній структурі організації.

Удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві означає впровадження змін та покращень у систему управління та економічні процеси з метою підвищення ефективності та оптимізації результатів діяльності. Це може включати розробку та впровадження нових стратегій управління, оптимізацію бізнес-процесів, вдосконалення системи контролю за фінансами та ресурсами, а також впровадження нових технологій та методів роботи.

Удосконалення організаційно-економічного механізму може також включати перегляд структури підприємства, вдосконалення системи мотивації та управління персоналом, розвиток інноваційних підходів у виробництві та продажах, а також оптимізацію витрат та управління ризиками.

Це комплексний підхід до оптимізації усіх аспектів діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості на ринку.

Удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві може також включати ініціативи щодо впровадження сучасних технологій виробництва та управління, аналізу ефективності витрат та ресурсів, розробки нових стратегій маркетингу та реклами, впровадження інновацій у продукцію або послуги, а також постійного вдосконалення системи управління якістю продукції або послуг.

Важливим етапом удосконалення організаційно-економічного механізму є аналіз ефективності проведених змін та впроваджених покращень, адаптація до ринкових змін, врахування потреб споживачів та конкурентної ситуації, а також постійне вдосконалення стратегій та методів розвитку підприємства.

Цей процес є постійним та динамічним, спрямованим на адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та успішну діяльність підприємства в умовах постійної зміни та розвитку.

Удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві може також включати розробку та впровадження нових методів управління проектами, постійне вдосконалення системи збуту та логістики, підвищення ефективності фінансового управління та контролю, а також розвиток стратегій управління ризиками.

Крім того, удосконалення може включати в себе створення ефективної системи моніторингу та оцінки результатів діяльності, пошук нових можливостей для розвитку бізнесу, а також реакцію на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі.

Цей процес – постійний та комплексний – охоплює різні аспекти управління, стратегічного планування, маркетингу, фінансів, людських ресурсів

та інших сфер діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та успішності на ринку.

Продовження удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві може включати в себе вдосконалення системи управління знаннями та інформацією, розвиток програм інновацій та досліджень, залучення інвестицій для розвитку технологій та виробництва, а також створення стратегій для розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції або послуг.

Підвищення ефективності управління також може включати в себе розробку і впровадження нових систем контролю за якістю продукції, підвищення рівня автоматизації та впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності, що сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації процесів на підприємстві.

Такий комплексний підхід до удосконалення організаційно-економічного механізму дозволяє підприємству бути більш адаптивним до змін, ефективним у використанні ресурсів та конкурентоспроможним на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та успішну діяльність в умовах сучасного бізнес-середовища.

Продовження процесу удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві може також включати оновлення корпоративної культури та створення сприятливого робочого середовища для працівників. Це може включати розвиток програм підтримки персоналу, стимулювання розвитку навичок та знань співробітників, а також сприяння здоровому балансу між професійним та особистим життям працівників.

Також удосконалення може передбачати аналіз та оновлення стратегічного планування підприємства, адаптацію до нових вимог ринку та змін у споживчому попиті, а також постійне вивчення та впровадження кращих практик у галузі.

Продовження процесу удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві може включати створення інноваційних стратегій розвитку, активне впровадження новітніх технологій та цифровизації, підвищення продуктивності та ефективності роботи усіх підрозділів, а також акцентування на сталому підвищенні якості продукції або послуг.

Важливою частиною удосконалення є створення гнучкої та адаптивної структури управління, здатної швидко реагувати на зміни в економічному оточенні, технологічному прогресі та потребах споживачів. Розвиток такої системи дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними й стійкими на ринку.

Удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві - це постійний та комплексний процес, спрямований на покращення ефективності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Він включає в себе не лише оптимізацію бізнес-процесів та використання ресурсів, але й розвиток персоналу, вдосконалення управлінських методів та адаптацію до постійних змін на ринку. Лише систематичний та системний підхід до удосконалення може забезпечити стабільність та успіх підприємства в сучасних умовах бізнесу.

3.3 Економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності управління підприємством

Економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності управління підприємством на основі оптимізації організаційної структури ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» може бути представлене наступним чином:

- 1) Перехід від поточної організаційної структури до традиційної департаменталізації, що сприятиме чіткому розподілу компанії на окремі елементи зі своїми визначеними завданнями та обов'язками.

2) Додавання до штатного розкладу нових посад, таких як фінансовий, комерційний, технічний директори, SEO-спеціаліст та секретар-референт.

3) Впровадження електронного документообігу, надання корпоративних електронних адрес усім співробітникам та запуск програми миттєвого обміну повідомленнями.

4) Створення веб-сайту компанії, офіційних сторінок у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram.

5) Розробка графіку підвищення кваліфікації та періодичної атестації співробітників.

6) Планування проведення різноманітних тимбідінгів з різними темами та напрямками поза офісом.

Оновлення організаційної структури ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» включає у себе введення чотирьох нових посад: фінансового, комерційного, технічного директорів та SEO-спеціаліста, а також секретаря-референта.

Для здійснення підбору працівників рекомендується укласти угоду з кадровим агентством.

Щодо аналізу етапів впровадження рекомендацій, запропонуємо використати діаграму Ганта, що є ефективним методом планування проектів.

Планується, що реалізація та впровадження проекту удосконалення організаційної структури підприємства займе один місяць, проте для цілей планування ми будемо оперувати тижнями. Таким чином, перейшовши від місяців до тижнів, отримуємо чотири тижні на реалізацію проекту. Діаграма Ганта зображена в таблиці 3.1.

Суттєвою характеристикою діаграми Ганта є наявність смуг, які відображаються уздовж осі часу. Кожна смуга відповідає окремому завданню у складі проекту (виду роботи), де її початок та завершення позначають моменти початку та завершення роботи, а довжина - тривалість виконання завдання. Вертикальна вісь представляє перелік завдань та інші параметри.

Таблиця 3.1 - Календар планування проекту удосконалення оргструктури
ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

№ з/п	Завдання	Період, тиждень	Закінчення	Березень 2024 р.			
				1	2	3	4
1.	Укладання договору з кадровим агентством	1	01.02.2024		X		
2.	Проведення співбесід з потенційними кандидатами на посади	2	15.02.2024		X	X	
3.	Затвердження бюджету коштів на здійснення заходів	1	15.02.2024			X	
4.	Оформлення трудового договору з новими працівниками, розробка інструкцій	2	15.02.2024			X	
5.	Облаштування робочих місць	1	15.02.2024			X	
6.	Придбання оргтехніки для роботи	1	22.02.2024				X

Джерело: розраховано автором

Діаграма також може відображати загальні завдання, відсоток завершення, послідовність та залежність завдань, вказівники ключових моментів, а також «сучасний момент часу» та інші маркери. Планується, що розробка, реалізація та впровадження проекту триватиме один місяць, починаючи з другого тижня. На цей момент вже буде укладено трудовий договір з працівниками.

Вивчимо витрати, пов'язані з реалізацією і схемою розробки проекту (таблиця 3.2).

Наступний етап передбачає розрахунок заробітної плати для працівників. Оскільки ці посадовці будуть займатися організацією маркетингу та управлінням, охоплюючи не лише свої області відповідальності, а й суміжні менеджерські сфери (загальні відділи), пропонується оплачувати їх за штатним розписом, а за результатами роботи виплачувати додаткові бонуси.

Таблиця 3.2 – Планування одноразових витрат на проект удосконалення оргструктури ПП «Хлібзаход Дубов'язівський»

Період	Стаття витрат	Сума, грн.
20.02.2024 – 24.02.2024	Придбання комп'ютерів й мережевого устаткування для роботи	39 600
	Придбання меблів	9 268
	Придбання канцелярських товарів	4 000
	Оплата послуг кадрового агентства	18 000
	Оплата за створення сайту, офіційних сторінок у соцмережах	45 800
	Разом	116 668

Джерело: розраховано автором

Умовна заробітна плата цих працівників представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Заробітна плата для нових працівників, які включені до штату ПП «Хлібзаход Дубов'язівський»

Посада	Оклад	Сума, грн.	Загальна сума, грн.
Фінансовий директор	фіксований	27 000	
Комерційний директор	фіксований	27 000	
Технічний директор	фіксований	27 000	
SEO-спеціаліст	фіксований	24 000	
Секретар-референт	фіксований	15 000	
Разом окладів			120 000
	Надбавка, грн. (за результатами виконаних робіт)		
Фінансовий директор	+50%	13 500	
Комерційний директор	+50%	13 500	
Технічний директор	+50%	13 500	
SEO-спеціаліст	+20%	4 800	
Секретар-референт	+10%	1 500	
Разом надбавок			46 800
	Місячний фонд заробітної плати (грн.): 120 000+46 800		166 800
	на рік (грн.): 166 800*12 місяців		2 001 600

Джерело: розраховано автором

Інформація наведена в таблиці свідчить про те, що річні операційні витрати ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» становитимуть 2 013 100 гривень, з урахуванням додаткових витрат у розмірі 11 500 гривень на рік на прибирання, електроенергію, інтернет та інше. Загальна сума витрат для розробки, реалізації та впровадження проекту становить 2 129 768 гривень, де враховано операційні витрати.

Важливими критеріями оцінки ефективності роботи є точність прогнозування збуту продукції та послуг на короткий, середній та довгостроковий період. Вірність прогнозу вказує на якість, своєчасність та глибину аналізу ринкової кон'юнктури. Дотримання затвердженого плану маркетингової роботи свідчить про своєчасне впровадження стратегій з покращення обслуговування клієнтів, реклами, а також формування корпоративного іміджу та просування.

Таблиця 3.4 - Оновлені ієрархічні рівні управління ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Ієрархічний рівень	Посада
I	Генеральний директор
II	Виконавчий директор Фінансовий директор Комерційний директор Технічний директор
III	Бухгалтер Юристи SEO-спеціаліст секретар-референт

Джерело: сформовано автором

Організаційна структура управління ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» залишається із тими ж трьома рівнями ієрархії, як показано у таблиці. Кількість працівників складатиме 11 осіб, з них 5 керівників перших двох рівнів управління та 6 працівників основного та допоміжного виробництва. У новій організаційній структурі буде 3 керівники другого рівня (фінансовий,

комерційний, технічний директори) та 2 працівники третього рівня (SEO-спеціаліст, секретар-референт).

Далі проведемо розрахунок коефіцієнта актуалізації функцій для управління підприємством. Детальний порівняльний аналіз наведено у таблиці 3.5.

Розраховані показники вказують на суттєве зменшення робочого навантаження у виконавчого директора, який був повністю залучений до виконання маркетингових завдань.

Таблиця 3.5 - Коефіцієнт актуалізації функцій для керівників ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» до та після зміни організаційної структури

№ з/п	Посада	Коефіцієнт до зміни ОСУ	Коефіцієнт після зміни ОСУ	Відхилення
1.	Генеральний директор	$K_{af} = 21 / 17 = 1,23$	$K_{af} = 20 / 17 = 1,18$	- 0,05
2.	Виконавчий директор	$K_{af} = 18 / 14 = 1,28$	$K_{af} = 16 / 14 = 1,14$	- 0,14
3.	Фінансовий директор	-	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	
4.	Комерційний директор	-	$K_{af} = 17 / 16 = 1,06$	
5.	Технічний директор	-	$K_{af} = 14 / 13 = 1,07$	
6.	Бухгалтер	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	-

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.6 представлено значення коефіцієнта концентрації функцій для керівників ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» у 2022 році та прогноз на 2024 рік після впровадження організаційних змін.

Таблиця 3.6 - Коефіцієнт концентрації функцій у ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

№ з/п	Посада	Коефіцієнт (Ккф)		Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
		2022 р.	Прогноз 2024 р.	
1.	Генеральний директор	2,1	2,0	-0,1
2.	Виконавчий директор	1,8	1,6	-0,2
3.	Фінансовий директор	-	1,5	+1,5
4.	Комерційний директор	-	1,6	+1,6
5.	Технічний директор	-	1,3	1,3
6.	Бухгалтер	1,2	-	-

Джерело: розраховано автором

З вищезазначених даних можна зробити висновок, що показники фокусування обов'язків генерального та виконавчого директорів зменшилися. Це свідчить про те, що введення нових посад фінансового, комерційного та технічного директорів у штатну структуру дозволить значно зменшити їхнє навантаження.

Після повторного розрахунку коефіцієнта складності організаційної структури для ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» після проведення організаційних змін отримали значення: $(5 \cdot 2) / 11 = 0,9$. Це підтверджує, що після оновлення організаційної структури управління ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» вона залишається оптимальною. Отже, оптимізація існуючої організаційної структури можлива через впровадження нових посад фінансового, комерційного та технічного директорів у штатну структуру.

Необхідні зміни в організаційній структурі призведуть до зосередження та систематизації всіх маркетингових функцій, що стане фундаментом для успішного розвитку підприємства.

Аналіз коефіцієнта фокусування обов'язків після внесення змін до організаційної структури підтверджує, що навантаження на керівний склад підприємства значно зменшиться. Впровадження проекту з удосконалення організаційної структури ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» є необхідним кроком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2020. Том 19. № 2. С. 13-19.
2. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2019. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 01.10.2023)
3. Заярний В.М. Менеджмент соціокультурної діяльності: матеріали IV Міжнар. студ. наук. конф. «Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень» (1 грудня 2023). Луцьк, 2023. С.77-78.
4. Заярний В.М. Менеджмент організацій і адміністрування: матеріали IV Міжнар. студ. наук. конф. «Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень» (1 грудня 2023). Луцьк, 2023. С.75-76.
5. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 50(1023). С. 67–75
6. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2018, С. 104–114
7. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2019. 368 с.
8. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства :

монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2019. 228 с.

9. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Випуск 23. Частина 2. С. 50-53

10. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 12. Частина 1. С. 187-190

11. Коваленко М., Фоміна Я. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. 2018. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/drep_2018_4_17.pdf (дата звернення: 11.11.2023)

12. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування : навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Херсон, 2017. 224 с.

13. Олійник Н.М., Макаренко С.М., Нічипорук А.О. Аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємств легкої промисловості України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 2(64). С. 76–81

14. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 10.09.2023)

15. Соловійова Н.І., Макаренко С.М., Олійник Н.М. Методологічна коректність прогнозного оцінювання параметрів соціально-економічного розвитку регіонів. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 11(185). С. 218–227.

16. Череп А., Григорович Л. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/oglyad-metodiv->

[otsinki-efektivnosti-upravlinnya-pidpriemstvom/viewer](https://doi.org/10.24001/ijaems.3.10.2) (дата звернення: 15.09.2023)

17. Anwar K. Leading Construction Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments in Kurdistan. URL: <https://doi.org/10.24001/ijaems.3.10.2> (date of application: 10.12.2023).

18. Castellanos J.D, George B. Boardroom leadership: The board of directors as a source of strategic leadership Economics and Business Review, volume 6, issue 1, p. 103 – 119 Posted: 2020 URL: <https://doi.org/10.18559/ebr.2020.1.5> (date of application: 10.12.2023).

19. Coban O., Ozdemir S., Pisapia J. Top managers' organizational change management capacity and their strategic leadership levels at Ministry of National Education (MoNE) Eurasian Journal of Educational Research, volume 19, issue 81, p. 129 – 146 Posted: 2019 URL: <https://doi.org/10.14689/ejer.2019.81.8> (date of application: 10.12.2023).

20. Impact of knowledge enabling factors on organizational effectiveness in construction companies URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2016-0350/full/html> (date of application: 10.12.2023).

21. Strategic Leadership Effectiveness and Its Influence on Organizational Effectiveness URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3835697 (date of application: 10.12.2023).