МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Будняшевська Діана Андріївна

«Організація та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві» / Organizationandevaluationofmanagementactivitiesattheenterprise

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма - Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи МЕНм - 21
Д.А. Будняшевська

підпис

Науковий керівник**:**
к.е.н., доцент Попович Т.М.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___»_____ 2020 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали *підпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2020

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ **6**

1.1. Сутність та зміст організації управлінської діяльності, завдання її оцінювання на підприємстві **6**

1.2. Методичні підходи та технології оцінювання управлінської діяльності на підприємстві **13**

Висновки до розділу 1 ..... **22**

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ "АГАТА СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ" **24**

2.1. Аналіз практики організації управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві **24**

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві **35**

2.3. Оцінювання ефективності управлінської праці на досліджуваному підприємстві **43**

Висновки до розділу 2 ..... **53**

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ "АГАТА СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ" **55**

3.1. Оптимізація організації управлінської діяльності на підприємстві55

3.2. Удосконалення системи оцінювання управлінської діяльності як чинник ефективності підприємства **61**

Висновки до розділу 3 ..... **65**

ВИСНОВКИ **67**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **70**

ВСТУП

Актуальність проблеми. Умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства та основою його стрімкого розвитку в конкурентному середовищі є забезпечення високого рівня організації управлінської праці та її оцінювання.

На сучасному етапі розвитку суспільства, є важливо забезпечити грамотне керівництво, так як від нього залежить успішна діяльність підприємства. Варто пам'ятати, що будь-яке підприємство є єдиним цілим і якщо робота керівника не є організованою, то він не зможе працювати ефективно, що в подальшому, вплине на роботу всього підприємства. Керівник який не правильно планує і організовує свою роботу, втрачає свій робочий час, що в кінцевому результаті, позначиться на якості управління.

Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу та успішності підприємства в умовах економіки залежить від наявності надійної системи оцінювання управлінської праці. Важливим етапом в формуванні перспективних напрямків розвитку та ефективному управлінні підприємством, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного зовнішнього середовища, є комплексна оцінка системи менеджменту та правильна організація управлінської праці. За ринкових умов підприємство самостійно має розробляти стратегію своєї діяльності та розвитку, знаходити необхідні для її реалізації засоби та кошти, що вимагає значного розширення сфери управління, зростання відповідальності керівництва за результати діяльності підприємства, за якість і своєчасність ухвалення управлінських рішень, що неможливо при відсутності оцінювання та неправильній організації роботи управлінського персоналу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць.Значний внесок у дослідження теоретичних основ і розв’язання прикладних проблем щодо організації і оцінювання управлінської діяльності здійснили Шкільняк М.М., Крисько Ж.Л., Демків І.О., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Попович Т.М., Сардак О.В., Шегда А.В., Виноградський М.Д., Воронов А.А.,Балабанова Л.В.,Білоус Т.В.Виноградська А.М., Єфімова Л.М., Завадський Й.С., Шканова О.М., Новак

В.О., Осовський О.А., Скібіцька Л.І., Осовська Г.В., Хміль Ф.І., Шовкун Л.В, Кібанов О.Я.,Гірняк О.М. та інші.

В зарубіжній літературі питаннями організації і оцінювання управлінської діяльності займались: П. Друкер, А. Мамфорд, К. Адамс, Р.Каплан, Д. Нортон, К. Кросс, Д. Майлс, К. МакнейрА. Маслоута інші.

Не дивлячись на велику кількість публікацій на дану тему, окремі теоретичні та практичні проблеми й питання удосконалення організації управлінської діяльності на підприємствах залишаються не повністю вивченими з урахуванням їх сучасного стану. Тому виникає необхідність подальшого вивчення теоретичних основ і розробки практичних рекомендацій з метою удосконалення процесів організації і оцінювання управлінської діяльності на підприємствах.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації управлінської діяльностіі її оцінки на підприємстві.

Для досягнення мети дослідження розв'язувалися такі завдання:

- дослідити сутність та зміст організації управлінської діяльності, визначити завдання її оцінювання на підприємстві;

- визначити основні методичні підходи та технології оцінювання управлінської діяльності

- проаналізувати організацію управлінської діяльності і її оцінювання на підприємстві ТОВ "Агата Стальконструкція";

- дати оцінку ресурсного забезпечення управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві.

- оцінити ефективність управлінської праці на досліджуваному підприємстві.

- розробити пропозиції щодо оптимізації організації управлінської діяльності на підприємстві.

- запропонувати заходи щодо удосконалення системи оцінювання управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження є процедури та технології організації оцінювання управлінської діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти організація та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених завдань забезпечувалося використанням загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Зокрема, застосовувалися методи системного аналізу (для виявлення особливостей організації і оцінювання управлінської діяльності – розділ 1); порівняльного аналізу (для порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду в питаннях організації і оцінювання управлінської діяльності на підприємстві – розділи 1,3); SWOTаналізу (для виявлення можливостей та загроз підприємства – розділ 2); прогнозування та програмування для формування шляхів вдосконалення організації і оцінювання управлінської діяльності на ТОВ «Агата Стальконструкція»; техніко-економічних розрахунків та графічні методи.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення організації та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «Агата Стальконструкція».

Апробація.За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Організація і оцінювання управлінської діяльності на підприємстві» у Збірнику «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», «Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю» (Тернопіль, ТНЕУ, 2020р). Та у збірнику «Матеріали доповідей V Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю», «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі».

Структура та обсяги роботи. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 77 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 67 найменування та містить 11 таблиці і 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст організації управлінської діяльності, завдання її оцінювання на підприємстві

На сучасному етапі розвитку економіки України, однією з найактуальніших проблем є процес управління як основний фактор успішного функціонування підприємства. Але особливого значення управлінню стали надавати відносно недавно. Управління почало виділятися в самостійну науку під назвою «менеджмент» лише в двадцятому столітті, розвиток і вдосконалення цієї науки не припиняється і до сьогодні.

Управління визначається, як науково-практичний напрямок, що зорієнтований на забезпеченні ефективного розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання. Керівник - це фахівець з управління, який ставитьцілі, визначає стратегії розвитку підприємства та розподіляє функції між працівниками [8, с. 209].

На думку П. Друкера управлінська діяльність — це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно) з досягнення тих чи інших цілей, вирішеннявідповідних завдань, виконання функцій [14, с. 49]. За іншими підходами, управлінська діяльність трактується як:

- сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах підприємства;
- комплекс вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей умінь, навиків, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління [19, с. 215; 48, с.125];
- вид трудової діяльності, який полягає у виконанні функцій управління в організації. Призначенням управлінської праці є забезпечення цілеспрямованої і

скоординованої діяльності трудового колективу, направленої на вирішення поставлених завдань.

У процесі управлінської діяльності використовуються певні ресурси - матеріальні, фінансові, трудові - будівлі, споруди, транспортні засоби та предмети праці працівників апарату управління, витрати на функціонування системи управління, кваліфіковані фахівці і т. Д. Ефективність їх використання також впливає на кінцеві результати виробничої діяльності [9, с.256].

Метою управлінської діяльності є досягнення спільної мети підприємства, яке можливе при умові що всі будуть працювати в взаєморозумінні і взаємоповазі. Це можливо, тільки в разі ефективної організації роботи самого керівника[10, с. 156; 22, с. 108].

Таблиця 1.1

Параметри управлінської діяльності

	Параметри управлінської діяльності
Мета	створення умов для досягнення цілей організації, координація та узгодження спільної діяльності працівників підприємства;
Предмет	люди і їх трудова діяльність, інформація;
Характеристика	розумова праця, що поєднує творчі, логічні і технічні операції, робота з людьми;
Продукт	керуючий вплив у формі управлінського рішення.

Примітка. Сформовано на основі джерела [4]

Особливостями управлінської діяльності є наступне:

1) предметом управлінської діяльності є інформація та люди, які беруть участь в управлінському процесі;

2) управлінська діяльність створює матеріальні блага послідовно через групи інших осіб;

3) має аналітичний, інформаційний і розумовий характер;

4) засобами управлінської діяльностіє організаційна та обчислювальна техніка.

5) результатом управлінськоїдіяльності є управлінські рішення;

Можна виділити найбільш характерні операції управлінської праці, що зустрічаються, насамперед, в процесі вироблення і прийняття управлінських рішень, а саме:

- постановка задач;
- пошук інформації;
- аналіз інформації;
- угруповання інформації;
- підготовка рішень;
- прийняття рішень індивідуально;
- прийняття рішень колегіально;
- оформлення документів, складання листів тощо.

Рис. 1.1.Компоненти управлінської діяльності.

_____

Примітка**:** Сформовано на основі джерела [1]

На сучасному етапі розвитку суспільства, є важливо забезпечити грамотне керівництво, так як від нього залежить успішна діяльність підприємства. Варто пам'ятати, що будь-яке підприємство є єдиним цілим і якщо робота керівника не є організованою, то він не зможе працювати ефективно, що в подальшому, вплине на роботу всього підприємства. Керівник який не правильно планує і організовує

свою роботу, втрачає свій робочий час, що в кінцевому результаті, позначиться на якості управління.

Щоб забезпечити стійкі позиції підприємства на ринку і його динамічний розвиток необхідно розв'язати одну з найактуальніших задач сучасного менеджменту – підвищення результативності управлінської діяльності, якого можна досягнути правильно організувавши роботу керівника. Під організацією управлінської діяльності найчастіше розуміють правила та порядок службової поведінки в системі управління, спрямовані на виконання перспективних цілей [11, с. 150; 15, с. 203]. Загалом, організація управлінської діяльності асоціюється з процесами підготовки та здійснення управлінських заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей діяльності підприємства.

Основними складовими організаційної діяльності є:

− розподіл праці (поділ загальної роботи на окремі частини);

− створення механізмів координації (досягнення єдності зусиль усіх працівників для реалізації завдань шляхом забезпечення вертикальної та горизонтальної впорядкованості робіт та видів діяльності);

− департаменталізація (групування робіт та видів діяльності у певні групи, відділи, сектори навколо або ресурсів, або результатів діяльності організації);

− делегування повноважень (одержання кожним працівником повноважень, відповідальності та підпорядкованість керівнику);

− становлення діапазону контролю (визначення кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих цьому керівнику) [29, с. 305; 4, с. 105].

У змісті організації праці, виділяють ряд елементів. Основні з них:

- поділ і кооперація праці, що передбачають науково обґрунтований розподіл працівників в певну систему трудових функцій;

- нормування праці, що передбачає ретельний розрахунок норм витрат праці на виробництво продукції і послуг як основу для організації праці і визначення ефективності виробництва;

- організація робочих місць, що охоплює їх раціональне планування, оснащення, атестацію і раціоналізацію робочих місць;

- організація підбору персоналу та його розвиток, що включають в себе: планування персоналу, профорієнтацію і профвідбір, найм персоналу, розробку концепції розвитку персоналу та її реалізацію (кваліфікаційне зростання, планування кар'єри тощо.

- покращення умов праці, що передбачає усунення шкідливості виробництва, важких фізичних, психологічних і емоційних навантажень, формування системи охорони і безпеки праці;

- ефективне використання робочого часу, оптимізація режимів праці і відпочинку;

- раціоналізація трудових процесів, впровадження оптимальних прийомів і методів праці;

- зміцнення дисципліни праці, що передбачає комплекс заходів щодо посилення виробничої та трудової дисципліни, формування почуття відповідальності, розвиток творчої ініціативи та інших форм активної участі працівників в житті підприємства [10, с.65; 49, с.87].

З організаційним процесом пов'язані такі поняття, як делегування, повноваження і відповідальність.

Делегування є передачею прав і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Це засіб, за допомогою якого встановлюється зв'язок рівнів управління.

Повноваження є обмеженим правом використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, яку займає працівник в даний момент. Повноваження делегує, як правило, управлінець. Вони визначаються процедурами, правилами, посадовими інструкціями, викладеними в письмовому вигляді, або передаються усно.

Відповідальність пов’язується з прийнятими зобов'язаннями виконувати поставлені завдання і відповідати за їх задовільне розв’язання.

В наукових джерелах виокремлюють два напрями організування:

1) створення всередині підприємства системи повноважень, які пов'язують вище керівництво з низовими рівнями працівників, надаючи керівникам можливості розподілу та координації завдань;

2) розподіл підприємства на підрозділи відповідно до поставлених керівництвом цілей та сформульованих стратегій [66, с. 76].

В системі управління, організація діяльності ґрунтується на розробці комплексу правил, які визначають роль і місце кожного співробітника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми та засоби впливу на діяльність менеджера, способи контактів з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Для управлінської діяльності на підприємстві, організація роботи є невід'ємною складовою та результатом упорядкованої діяльності [7 с. 289; 35, с. 167].

Для правильної організації управлінської діяльності варто дотримуватись таких принципів:

а) принцип комплексності - передбачає, що організація управлінської діяльності здійснюється не за одним напрямком, а за їх сукупністю і стосується всього колективу;

б) принцип регламентації - передбачає встановлення і чітке дотримання певних правил, інструкцій, положень, вказівок та інших нормативних документів в апараті управління;

в) принцип спеціалізації - полягає в закріпленні за кожним структурним підрозділом певних робіт і функцій з покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати їх діяльності;

г) принцип економічності - полягає в досягненні максимальних результатів при мінімальних затратах коштів та часу;

д) принцип науковості - полягає в удосконаленні організації управлінської діяльності на науковій основі [30, с. 209; 16, с.108].

На практиці організація управлінської діяльності реалізується як процес створення структури організації через визначення видів діяльності, їх групування, делегування повноважень та інформаційний зв'язок. Поняття «організаційна

структура управління» впершебуловжитоанглійськимивченими-біхевіористами Г. Старкером та Т. Бернсом [66, с. 77].

Найчастіше організаційна структура визначається як упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ діяльності та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень[28, с. 215]. Організаційна структура завжди є формальною і закріпленою правовими нормами. В яких відображаютьсяїїосновні елементитахарактеристики, а саме:

– поділ спеціалізації діяльності за посадами (директор, начальник, бухгалтер);

– групування посад за підрозділами (відділ, бюро);

– ієрархія посад (директор, заступник директора, начальник цехутощо);

– порядок зв'язків між посадами та підрозділами [66, с. 205; 50, с.107].

Організаційна структура створюється виходячи з цілей і функцій підприємства, умов діяльності виробництва. Вона використовується як засібприведеннясистемиувідповідність з цілями й завданнямидіяльності. Результативність організаційної структури управління, може бути досягнута за умови, що при її формуванні чітко дотримуються такі вимоги:

1) чітко формулюється мета підприємства;

2) максимальна простота побудови структури, тому що чим простіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;

3) забезпечується, чітка передача, інформації і відповідний зворотний зв'язок;

4) встановлюється чітка ієрархія посад – одержання розпорядження тільки від одного начальника – необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;

5) обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація;

6) чітко виокремлюються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних підрозділів [13, с. 278; 36, с. 132].

Основними елементами організаційної структури є: достатня кількість працівників для реалізації кожної функції; склад та структура функцій управління; високо кваліфікаційний склад працівників апарату управління; склад самостійних структурних підрозділів; кількість рівнів управління та розподіл зв'язків між ними [1, с. 106].

Отже, підсумовуючи проведені дослідження, можемо констатувати, що організація управлінської діяльності є комплексом практичних заходів, спрямованих на успішне функціонування підприємства. Від правильної її побудови та використовуваних технологій і процес здійснення залежить ефективність та успішність діяльності підприємства.

1.2. Методичні підходи та технології оцінювання управлінської діяльності на підприємстві

Успішна діяльність сучасного підприємства визначається рівнем управлінської діяльності та раціональною організацією управлінського процесу, лише за умови належної підготовки управлінського персоналу, який здатний ефективно здійснювати управління підприємством, організовувати діяльність своїх підлеглих та реагувати на перебіг подій зовнішнього середовища, можна говорити про практичне розв’язання завдань сучасного підприємства. При цьому оцінювання рівня управлінської діяльності менеджера дозволить аналізувати та корегувати управлінську діяльність на підприємстві [53, с. 273; 68, с.145].

Оцінювання управлінської діяльності є процесом вивчення і дослідження оцінки соціальних та економічних явищ для того, щоб виробити рекомендації з управління для ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Визначальним критерієм в оцінюванні управлінської діяльності, є її ефективність та економічність. Також оцінювання управлінської діяльності розглядає методи, процедури і плани управління. Оцінка управлінської діяльності

безпосередньо пов'язана з основними функціями управління, тому менеджер підприємства, повинен знати правила оцінювання та здійснювати діяльність з управління відповідно до чинного законодавства[3, с. 156].

Основною метою оцінки організації управлінської діяльності, є пошук шляхів підвищення ефективності роботи підрозділів і підприємства в цілому. Ця мета може бути досягнута тільки в тому випадку, якщо, з одного боку, кожен керівник буде максимально повно використовувати всі можливості, що відкриваються перед ним і перед його підрозділом, а з іншого боку, якщо керівні посади будуть займати компетентні та висококваліфіковані працівники [2, с.18].

Особливістю управлінської діяльності є те, що її результати важко піддаються кількісній оцінці. Результати праці керівників визначаються, як правило, за показниками виробничої діяльності очолюваних ними підрозділів. Ефективність праці керівника потрібно оцінювати не за кількістю підготовлених документів та виданих розпоряджень, а за результативністю прийнятих технічних, організаційних, економічних рішень - по їх впливу на вирішення поставлених задач та результати діяльності працівників.

Ефективність роботи управлінського персоналу потрібно розглядати як частину загальної ефективності виробництва. Керуюча система не виробляє матеріальних цінностей, але в значній мірі сприяє цьому процесу. Саме кінцеві результати виробництва є головною метою процесу управління. Тому ефективність системи управління виробництвом можна розцінювати як результат дії системи управління, на досягнення поставлених цілей при найменших витратах [5, с.339; 54, с. 67].

Для загальної оцінки якості організації управління застосовуються такі критерії, як оперативність, оптимальність і ефективність (Рис. 1.2).

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

Рис. 1.2. Критерії оцінювання організації управлінської діяльності

_____

Примітка**:** Сформовано на основі джерела [18]

Оптимальність управління оцінюється якістю управлінських рішень, які повинні бути реальними для виконання в конкретних умовах, і в той же час їх реалізація повинна здійснюватися певним напруженням сил колективу, з проявом творчості, високої організованості, підвищенням продуктивності праці. Ефективність організації управлінської діяльності, в кінцевому рахунку, повинна визначатися результатами виробництва[34, с.14].

Оцінка управлінської діяльності має першочергове значення для визначення результативності багатьох аспектів діяльності підприємства. Саме тому існує велика кількість критеріїв та методів такої оцінки, які враховують різні чинники впливу управлінську діяльність.

Критерії оцінки управлінської діяльності є якісними індикаторами роботи менеджерів підприємства. До них, зокрема, можна віднести:

– оперативність;

– своєчасність підготовки і прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотного зв’язку;

– надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність усіх груп працівників організації;

– оптимальність системи управління

– вибір оптимальних методів прийняття управлінських рішень, співвідношення централізації і децентралізації управління [66, с. 86; 55, с. 46].

Однак для аналізу ефективності організації управління підприємством і визначення конкретних напрямів його вдосконалення потрібні більш точні критерії, які диференційовано і об'єктивно відображали б результати вдосконалення системи управління. Оцінка ефективності системи управління може здійснюватися за критеріями, що носять якісний і кількісний характер.

Зважаючи на це, вважаємо, що більш аргументованим підходом буде використання якісних показників оцінювання, а саме:

- науково-технічний рівень управління (застосування наукових методів, організаційної та обчислювальної техніки);

- рівень кваліфікації працівників управлінського апарату (освіта, досвід роботи тощо);

- обґрунтованість прийнятих управлінських рішень;

- достовірність і повнота інформації, яка є у розпорядженні управлінського персоналу;

- рівень культури управління (характеризується стилем керівництва, кількістю конфліктних ситуацій тощо);

- рівень культури працівників (використання робочого часу, режим дня).

До кількісних показників оцінки організації управлінської діяльності відносяться:

- трудові: співвідношення чисельності керівників і працівників, фактична трудомісткість виконуваних управлінських робіт в порівнянні з нормативною; величина затрат управлінської праці на одну гривню обсягу виробництва;

- фінансові: величина витрат на утримання управлінського апарату в загальному фонді заробітної плати персоналу [16, с.146; 44, с. 98].

В даний час, як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності роботи управлінського персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності керівників пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю товариства, економічним розвитком підприємства тощо. Проте, вітчизняною науковою школою розроблено підходи до оцінки організації управлінської праці.

В практиці оцінювання управлінської діяльності використовуються три групипоказників:

1) показникипродуктивностіуправлінськоїдіяльності – виробництвоваловоїпродукції на одного менеджера або на один людино-день, затрачений в управлінні;

2) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва;

3) показники економічності системи управління - частка персоналу управління в загальній чисельності працівників і частка фонду оплати діяльності управлінського персоналу в загальній частці оплати діяльності, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо [45, с. 308; 39, с. 317].

Найбільш поширеними при оцінці організації управлінської праці отримали:

1) Метод визначення ефективності структури робочого дня.
2) Метод оцінки використання робочого часу.
3) Метод експертного нормування.
4) Метод експертних оцінок.

Для кожного з критеріїв оцінки ефективності роботи керівника підраховується середній коефіцієнт з оцінок, виставлених різними експертами. Загальний коефіцієнт ефективності діяльності керівника розраховується як

середнє арифметичне значення середніх коефіцієнтів за всіма критеріями. При цьому бали, отримані по кожному коефіцієнту, підсумовуються, і за цими результатами оцінюваного керівника відносять до певної групи за ефективністю його роботи [23, с.164; 51, с. 87].

Методики оцінки якості праці орієнтують керівника на раціональне використання робочого часу, покращення дисципліни і на вдосконалення організації його праці.

Від уміння керівника організувати свою особисту працю залежать загальні результати роботи колективу: якість і своєчасність виконання виробничих завдань, продуктивне використання робочого часу, дотримання правил техніки безпеки, економне використання матеріалів тощо.

Управління, як вид діяльності, потребує своєї конкретної оцінки та визначення його результативності. В теорії і практиці виділилось п'ять найбільш поширених підходів до оцінки управлінської діяльності (рис. 1.3).

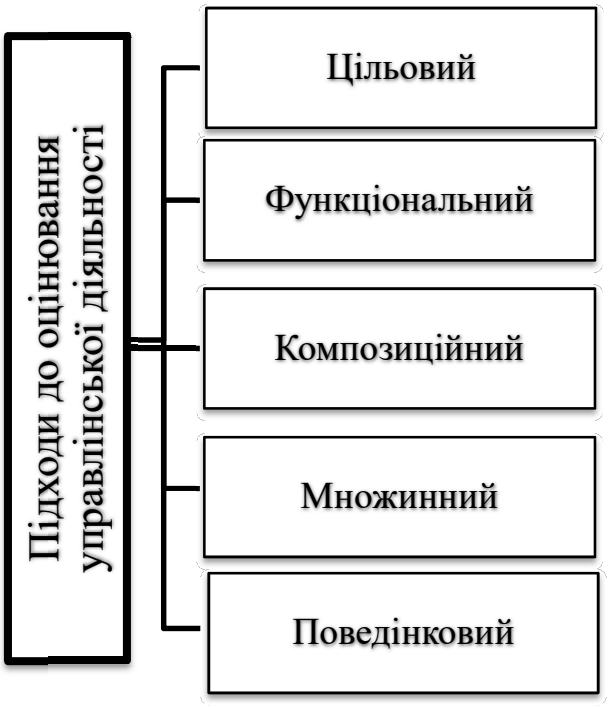

Рис. 1.3. Підходи до оцінювання управлінської діяльності.

Примітка**:**Сформовано на основі джерела [3]

Цільовий підхід - головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш

раціональним способом. Результативність управління вимірюється рівнем досягнення підприємством показників, що характеризують головні цілі його діяльності.

Функціональний підхід -спирається на результати та витрати самої управлінської системи, дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації діяльності та функціонування управлінського персоналу.

Композиційнийпідхід ставить за мету визначенняступенювпливууправлінськоїдіяльності на результатидіяльностіорганізації в цілому. Середпоказників, щохарактеризують результат діяльності підприємства, найбільш широко використовуютьсянаступні:

– продуктивністьдіяльностіна підприємстві;

– розмірзниженнясобівартості продукту;

– обсяги приросту прибутку;

– обсягиреалізації продукту тощо.

Множиннийпідхід з'явивсячерез – неспроможність відобразитибагатограннуефективністьуправління в цілому. За допомогою цього підходу управління оцінюється за допомогоюузагальнюючихпоказників, якими фахівціохоплюють декілька сецифічних аспектівуправлінської діяльності конкретного підприємства.

За поведінковимпідходом , оцінкауправління визначається за ступенем задоволенності потреб всіхзацікавлених груп у результатах діяльності підприємства. Ці групи поділяються на зовнішні (споживачі, постачальники, акціонери, держава тощо) та внутрішні (підрозділи, групи, індивіди). Щодоостанньоїгрупи велика увага в процесіоцінкиуправління, надаєтьсяякості процесу діяльності, під якою розуміютьсяступіньзадоволенняважливихособистих потреб співробітників підприємства, під час роботи. Основним критерієм оцінки управлінської діяльності за поведінковим підходом є досягнення балансу інтересів всіх працівників підприємства [25, с. 209; 21 с. 180; 52, с. 105].

Важливо звернути увагу, що в умовах ринкових відносин та конкуренції окрім вищенаведених показників важливим узагальнюючим критерієм оцінки

управління підприємством є його конкурентоспроможність, тобто здатність займати сталу позицію на ринку за ступенем задоволення запитів споживачів своєю продукцією, якістю та безпечністю споживання, а також за ефективністю її виготовлення. Конкурентоспроможність підприємства може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує його місце серед інших підприємств, які постачають аналогічну продукцію на ринок [37, с. 89; 31, с. 245].

У практиці оцінювання управлінської діяльності вважається доцільним комбіноване використання всіх підходів, оскільки ні один з нихне має у порівнянні з іншими абсолютних переваг, крім того поєднання цих підходів підвищує ступінь достовірності отриманих результатів [26, с. 304].

Отже, єдиного показника чи підходу до визначення та оцінювання ефективності управління поки що не існує, однак у роботах як вітчизняних так і зарубіжних вчених наводяться наступні показники оцінювання різноманітних аспектів управління підприємством (Табл. 1.2).

Оцінка управлінської діяльності є необхідним попередніми етапом вдосконалення керуючої системи, в ході якого визначаються цілі та бажані результати вдосконалення, критерії подальшої оцінки самих заходів по вдосконаленню функціонування підприємства [42, с. 189].

Для оцінювання управлінської діяльності, використовують наступні підходи:

1. Застосування підсумкових показників роботи підприємства.

2. Застосуванняемпіричних формул, якіхарактеризуютьефективність менеджменту. Емпіричніформулювиводятьсянаосновівстановленихзалежностей, наприклад, за допомогоюкореляційногоаналізу.

Таблиця 1.2

Напрями оцінювання управлінської діяльності на підприємстві

Напрям оцінювання	Показники
Раціанальне функціонування організаційноїструктуриуправління	– ступінь централізації управлінських функцій; – коефіцієнт цілеспрямованості структури управління;

	– коефіцієнт дотримання норм ієрархії; – коефіцієнт раціональності структури; – коефіцієнт повноти охоплення функцій управління; – коефіцієнтгнучкостіорганізаційноїструктури.
Організація процесу управління	– коефіцієнт плинності персоналу управління; – коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; – коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату і темпів зміни витрат на управління.
Соціально- економічна складова управління	– економічність апаратууправління; – плинність управлінських кадрів; – розвиток системи управління; – кваліфікація персоналу; – коефіцієнт стратегічної надійності; – рівень оскарженості управлінських дій.
Управлінські рішенення	– обсяг опрацьованої інформації; – коефіцієнт альтернатив в управлінських рішеннях; – коефіцієнт рівня досягнення цілей управлінських рішень; – частка фінансових витрат на прийняття управлінських рішень; – чіткість управлінських рішень; – рівень структуризації рішення; – коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінських рішень; – коефіцієнт доцільності прийнятих рішень; – коефіцієнт кількості конфліктів.

Примітка. Сформовано на основі джерела [10]

3. Співставлення затрат на управління з кінцевими результатами діяльності підприємства: вихід валової продукції на одного керівника, одержання прибутку тощо.

4. Використання показників, безпосередньо пов’язаних з процесом менеджменту: витрати матеріально-фінансових ресурсів.

5. Розрахунок інтегрованих показників, які визначають ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва: робочої сили і технічних засобів. Інтегральний показник розраховується на основі індивідуальних коефіцієнтів їх використання.

6. Нормативнийпідхід, якийполягає у порівнянніфактичнихвитрат на менеджмент з нормативними.

7. Проведенняекспертних і якіснихоцінок[41, с. 234; 24, с. 165].

В даний час актуальними залишаються питання по удосконаленню управлінської діяльності та виділення критеріїв для її оцінки. Питання оцінки управлінської діяльності мають важливе теоретичне та практичне значення. Шлях до підвищення конкурентоспроможності підприємства лежить через результативну управлінську діяльність, оцінювання якої дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, на сьогоднішній день мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою, що забезпечує сталий розвиток, успіх та конкурентоспроможність підприємств. Виникає гостра потреба в підготовці кваліфікованих фахівців, здатних грамотно керувати і створювати сприятливі умови праці, тому вивчення такої науки, як управління, є ключем до успіху діяльності керівників будь-якого типу підприємства. Тому успішний розвиток підприємства можливий лише за умови грамотного управління, правильної організації управлінської праці та її оцінювання.

Люди зайняті управлінською працею не створюють матеріальних цінностей безпосередньо, але, здійснюючи технічну та організаційну підготовку виробництва, удосконалюючи методи планово-економічної роботи, форми матеріального стимулювання, вирішуючи комерційні завдання, вони реалізовують свою діяльність в праці сукупного працівника. Без управлінської діяльності неможливо сучасне виробництво.

Організація управлінської діяльності має такі складові:

− розподіл праці (поділ загальної роботи на окремі частини);

− створення механізмів координації;

− департаменталізація (групування робіт та видів діяльності у певні групи, відділи, сектори навколо або ресурсів, або результатів діяльності організації);

− делегування повноважень (одержання кожним працівником повноважень, відповідальності та підпорядкованість керівнику);

− становлення діапазону контролю (визначення кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих цьому керівнику) [31, с. 305; 4, с. 105].

Основною метою оцінки організації управлінської діяльності, є пошук шляхів підвищення ефективності роботи підрозділів і підприємства в цілому. Ця мета може бути досягнута тільки в тому випадку, якщо, з одного боку, кожен керівник буде максимально повно використовувати всі можливості, що відкриваються перед ним і перед його підрозділом, а з іншого боку, якщо керівні посади будуть займати компетентні та висококваліфіковані працівники [32, с.18].

В практиці оцінювання управлінської діяльності використовуються три групи показників:

1) показники продуктивності управлінської діяльності – виробництво валової продукції на одного менеджера або на один людино-день, затрачений в управлінні;

2) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва;

3) показники економічності системи управління - частка персоналу управління в загальній чисельності працівників і частка фонду оплати діяльності управлінського персоналу в загальній частці оплати діяльності, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо [18, с. 308; 39, с. 317].

Таким чином, за результатами проведеного аналізу ми переконалися, що організація і оцінювання управлінської праці - складний і багатоаспектний процес, якому на сучасних підприємствах приділяється все більше уваги.

РОЗДІЛ 2
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ "АГАТА СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ"

2.1. Аналіз практики організації управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві

Оцінку діючої практики організації управлінської діяльності проведемо на прикладі ТОВ «Агата Стальконструкція». Дане товариство з обмеженою відповідальністю діє на підставі Статуту, Закону України « Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших нормативно правових актів чинного законодавства України, а також внутрішніх правил, положень та інших актів Товариства.

ТОВ «Агата Стальконсткукція» є юридичною особою, з моменту державної реєстрації за законодавством України, має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах круглу печатку та штампи зі своїм повним найменуванням, фірмовий бланк Товариства.ТОВ «Агата Стальконструкція» займає стійку позицію на ринку, реалізуючи збутову політику великої кількості продукції, що формує основний профіль його діяльності. Окрім цього, продукція ТОВ «Агата Стальконструкція» задовільняє високі вимоги ринку щодо якості продукції.

Основною метою діяльності підприємства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку (доходу) соціальних та економічних інтересів учасників і трудового колективу Товариства. Його основними пріоритетамироботи є забезпечення результативного та ефективного функціонування усіх процесів, пов’язаних з апаратом управління якістю, підвищення довіри замовників шляхом задоволення їх вимог та очікувань, що здійснюється за рахунок:

- удосконаленняметодівроботи, впровадженняінноваційних технологій та розширення сфер діяльності;

- високогопрофесійного рівнята компетентностіспівробітників;

- досягненнярезультатівробіт та послугпідприємства на європейськомурівні;

- участі кожного співробітника у реалізаціїполітикипідприємства в сферіякості;

- створенняатмосферидовіри в колективі, підтримкавідкритихвзаємовідносин, визнаннявагомого внеску кожного працівника у загальні результати роботи.

- підтримкавзаємовигіднихстосунків з постачальниками та партнерами на базівисокогопрофесійногорівняпрацівників.

Організація діяльності ТОВ «Агата Стальконструкція» включає в себе контроль і врахування всіх факторів для постійного удосконалення системи управління якістю послуг з врахуванням власного та міжнародного досвіду.

Цілями у сфері якості даного ТОВ є:

- Підвищення якості робіт та послуг, які входять у виробничу сферу діяльності, за рахунок удосконалення методів роботи, підвищення кваліфікації персоналу та розвитку матеріально-технічної бази.

- Визначення потреб та очікуваньзамовниківта партнерів.

- Розширення сфери своєї діяльності з метою найбільш повного задоволення споживачів.

- Практична реалізаціядержавноїполітики в сферітехнічногорегулювання в межах наданихповноважень.

- Покращеннярезультативності та ефективностісистемиуправліннякістю за рахунокреалізаціїзапланованоїдіяльності, забезпечуючиоб’єктивність, незалежність та неупередженість в роботі у відповідності з розробленими процедурами, нормативними документами, чинними в Україні, законодавчими та регламентуючимивимогами.

- Застосування в межах підприємства системного підходу до управлінняпроцесами та постійне покращеннязагальнихпоказниківдіяльностіпідприємства на основіоб’єктивної оцінки.

- Стимулювання інновацій, відзначення досягнень, мотивація.
- Забезпечення постійного аналізу даних та інформації, які стосуються системи управління якістю.
- Досягненнядостатньогорівняприбутку для фінансуваннярозвиткуТОВ «Агата Стальконструкція» і забезпеченняйого ресурсами для здійсненняпоставленихзавдань.

До предмету діяльності ТОВ «Агата Стальконструкція входить:

- виробництво металевих конструкцій для будівництва;
- виробництво будівельних виробів з пластмаси: дверей, вікон, плінтуса;
- виробництво металевих деталей для столярних і теслярських виробів;
- виробництво металевих конструкцій;
- виробництво металевих деталей;
- роздрібна торгівля;
- рекламна діяльність;
- виробництво та реалізація, гуртова, роздрібна торгівля непродовольчими товарами, в тому числі товарами широкого вжитку, продукцією виробничого призначення, сировиною, матеріалами, комплектуючими та запасними частинами;
- експортно-імпортна, торгівельна, обмінна та посередницька діяльність що пов’язана з будь-якими об’єктами власності;
- організація будівництва об’єктів нерухомості для продажу чи здавання в оренду;
- будівництво будівель.

Посадова інструкція - документ, що визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці. Посадова інструкція — це обов'язковий кадровий документ. «Посадова інструкція керівника ТОВ «Агата Стальконструкція»:

1. Загальні положення

1.1. Посада "Керівник" відноситься до категорії "Керівники".

1.2. Кваліфікаційні вимоги - повна вища освіта відповідного напряму підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня - не менше 5 років.

1.3. Знає та застосовує у діяльності:

- закони, постанови, укази, розпорядження та інші нормативно-правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, які регулюють порядок діяльності департаменту;

- господарський кодекс, податкове та екологічне законодавство;

- вітчизняні і світові тенденції технологічного, технічного, економічного і соціального розвитку галузі і департаменту;

- ресурси підприємства;

- ринкові методи управління;

- порядок укладення і виконання господарських та фінансових договорів;

- вітчизняні і зарубіжні досягнення науки та технології у відповідній галузі виробництва;

- основи економіки, менеджменту, маркетингу та організацію виробництва;

- етику ділового спілкування та ведення переговорів;

- трудове законодавство.

1.4. Керівник під час відсутності, заміняєтьсяособою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

2. Характеристика робіт, завдання та посадові обов'язки

2.1. Здійснює керівництво департаментом з певного виду діяльності відповідно до чинних законодавчих і нормативних актів у межах обов'язків, встановлених положенням (статутом), з метою досягнення найбільшої ефективності роботи.

2.2. Визначає та формує стратегію розвитку підприємства і забезпечує її виконання.

2.3. Несе відповідальність за наслідки прийнятих рішень, фінансово-господарські результати діяльності підприємства.

2.4. Забезпечує виконання завдань, організовує роботу та ефективну взаємодію усіх структурних підрозділів, спрямовує їх діяльність на виконання програм, планових завдань, договірних зобов'язань, забезпечуючи ефективне та цільове використання матеріальних і фінансових ресурсів.

2.5. Здійснює аналіз стану і тенденції розвитку відповідної сфери діяльності, хід виконання затверджених програм розвитку та діяльності підприємства.

2.6. Вирішує всі питання в межах наданих йому прав та доручає виконання окремих методично-технічних або організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам, керівникам інших функціональних підрозділів у складі підприємства.

2.7. Організовує розробку та впровадження положень та методик, що потрібні в діяльності підприємства.

2.8. Забезпечує поєднання економічних і адміністративних методів управління.

2.9. Несе відповідальність щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створює безпечні і сприятливі умови праці, дотримується вимог законодавства про охорону праці та навколишнього середовища.

2.10. Вживає заходів щодо забезпечення і збереження зайнятості працівників.

2.11. Дотримується конфіденційності в роботі з службовими документами відповідно до вимог чинного законодавства.

2.12. Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

3. Права

3.1. Керівник має право вживати дії для запобігання та усунення випадків будь-яких порушень або невідповідностей.

3.2. Керівник має право отримувати всі передбачені законодавством соціальні гарантії.

3.3. Керівник має право вимагати сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і здійсненні прав.

3.4. Керівник має право знайомитися з проектами документів, що стосуються його діяльності.

3.5. Керівник має право запитувати і отримувати документи, матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.

3.6. Керівник має право підвищувати свою професійну кваліфікацію.

4. Відповідальність

4.1. Керівник несе відповідальність за невиконання або несвоєчасне виконання покладених цією посадовою інструкцією обов`язків.

4.2. Керівник несе відповідальність за недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки.

4.3. Керівник несе відповідальність за розголошення інформації про підприємство, що відноситься до комерційної таємниці.

4.4. Керівник несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання вимог внутрішніх нормативних документів підприємства.

4.5. Керівник несе відповідальність за правопорушення, скоєні в процесі своєї діяльності, в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.

4.6. Керівник несе відповідальність за неправомірне використання наданих службових повноважень, а також використання їх в особистих цілях».

Управлінська діяльність на підприємстві ТОВ «Агата Стальконстркуція», виконує такі функції:

- Планування
- Контроль
- Мотивація
- Організація

Функція менеджменту полягає в тому, щоб створювати рентабельне підприємство на основі наявних людських і матеріальних ресурсів.Основніфункції, управлінської діяльності проілюстровано на рис. 2.1.

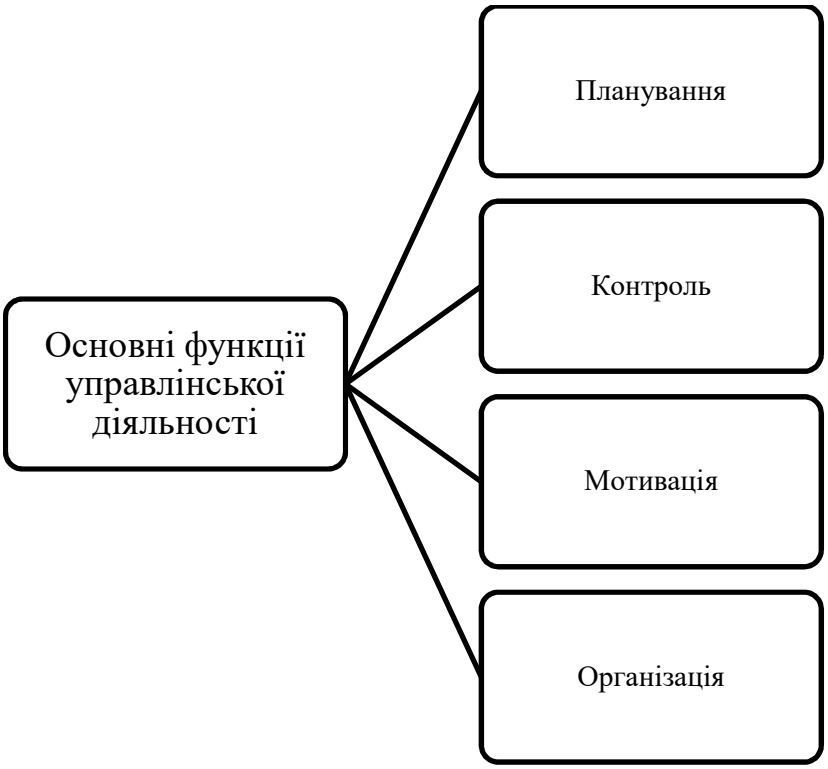

Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ « Агата Стальконструкція»

Примітка: Сформовано на основі джерела [7].

Планування - процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу, та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

Основні принципи планування:

- принципи планування:
- принцип єдності
- принцип гнучкості
- принцип безперервності
- принцип точності
- принцип участі [43, с. 273].

Контроль як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства за допомогою

оцінювання та аналізу результатів його діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Мотивація як функція менеджменту – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення власних потреб і досягнення цілей підприємства [40, с. 201].

«Організація - як функція управлінської діяльності направлена на формування упорядкованих технічних, економічних, соціально-психологічних і правових сторін діяльності підприємства. Організація управлінської діяльності як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою управління. В організацій управлінської діяльності, значну роль відіграє організаційна структура підприємства, її раціональна побудова та використання, забезпечують успішне функціонування підприємства в нестабільних умовах зовнішнього середовища. Лише за умови раціональної організаційної структури, з чітко визначеними функціями та повноваженнями працівників, підприємство може досягнути поставлених цілей та завдань та забезпечити стійкий розвиток своєї діяльності» [61, с. 104].

Тому для оцінювання рівня організації управлінської діяльності, розглянемо організаційну структуру підприємства ТОВ «Агата Стальконструкція», яка проілюстрована на рис. 2.2.

Рис 2.2. Організаційна структура ТОВ « Агата Стальконструкція»

_____

Примітка: Сформованоза даними досліджуваного підприємства

Для даного підприємства притаманний тип дивізійної організаційної структури, який утворюються шляхом виділення самостійних виробничих підрозділів чи відділень, які здійснюють повний цикл виробничо-господарської, управлінської діяльності. Особливістю цієї структури є децентралізація оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам, та централізацію загально корпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління.

Перевагами такої організаційної побудови Товариства є:

– концентраціявищогокерівництва на вирішеннястратегічнихзавдань;

– автономність, самостійністьпідрозділів;

– максимум уваги до кожного виду продукції, регіонузбутучикожноїгруписпоживачів;

– підвищення якості рішень;

– внутрішняконкуренція.

Недоліки оргструктури прослідковуються у :

– збільшенні витрат на управлінський персонал;

– дублюванні функційуправління на рівніпідрозділів;

– можливості конфлікту цілейорганізації та їївідділень;

– напрузі і конфліктах міжцентральнимапаратомуправління і керівництвомвідділень і філій;

– ускладненні контролю за роботоюфілій та підрозділів.

Дослідження організаційної структури ТОВ «Агата Стальконструкція», та виділення основних наявних проблем на підприємстві є важливим для формування практичних рекомендацій, щодо забезпечення успішної управлінської діяльності. Для виявлення сучасного стану організаційної структури підприємства, пропонуємо застосувати матрицю SWOT - аналізу рівня організації управлінської діяльності у ТОВ «Агата Стальконструкція», яка нами сформована і представлена на рис. 2.3.

SWOT-аналіз - один з найпоширеніших методів, комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток компанії. Це аналіз сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз з боку навколишнього середовища. Переваги SWOT - аналізу полягають в тому, що він дозволяє досить просто, в правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару або послуги, і тому є найбільш популярним методом в управлінській діяльності.

Рис. 2.3. Матриця SWOT- аналізу рівня організації управлінської діяльності у ТОВ «Агата Стальконструкція»

_____

Примітка: Сформовано автором на основі даних досліджуваного підприємства

Отже, за допомогою матриці SWOT-аналізу нами окреслені сильні та слабкі сторони організаційної структури підприємства, а також виокремленні можливості та загрози для діяльності підприємства.

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві

Управлінська діяльність ТОВ ґрунтується на наявних можливостях і належному ресурсному забезпеченні. Ресурсами підприємства є сукупністьматеріальних і нематеріальнихскладових, що прямо абоопосередкованоберуть участь в виробничомупроцесі.

Специфічними ресурсами управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «Агата Стальконструкція» є:

- адміністративний (керівний) апарат;
- професійний та кваліфікаційний рівень управлінського персоналу;
- оплата праці управлінського персоналу;
- організаційні процедури прийняття рішень;
- інформаційні і комунікативні зв'язки в системі управління.

Управлінський персонал – частина людських ресурсів організації, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Керівний апарат ТОВ «Агата Стальконструкція», складається з директора підприємства та під порядкових йому фахівців: заступника директора, начальника виробництва та головного бухгалтера.

Визначну роль у формуванні високоефективного підприємства відіграє професійний та кваліфікаційний рівень управлінського персоналу, який формує цілі та завдання підприємства. Структуру освітнього рівня працівників апарату управління ТОВ «Агата Стальконструкція» подано у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Структура освітнього рівня управлінських працівників ТОВ «Агата Стальконструкція»

Освітній рівень	Чисельність		
	2017р.	2018р.	2019р.
Неповна середня освіта	-	-	-
Середня освіта	-	-	-
Середня-професійна освіта	-	-	-

Вища професійна освіта	4	4	4

Примітка: Сформованоза даними досліджуваного підприємства

Всі працівники управлінського апарату ТОВ «Агата Стальконструкція», мають вищу професійну освіту, тобто керівництво підприємства здатне чітко і правильно формувати цілі та завдання підприємства, розподіляти функції та обов'язки, грамотно керувати ресурсами підприємства.

До витрат на організацію і управління виробництвом відносяться: оплата праці управлінського персоналу виробничих підрозділів, витрати на інформаційне забезпечення управління, амортизація і зміст будівель, споруд, їх ремонт, витрати на обслуговування виробництва,відрахування на соціальні заходи, медичне страхування, витрати на оплату службових відряджень [62, с. 48].

Управлінські рішення, як ресурс підприємства - результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації. Пропонуємо проаналізувати існуючий процес прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Агата Стальконструкція», який наведено на рис. 2.4.

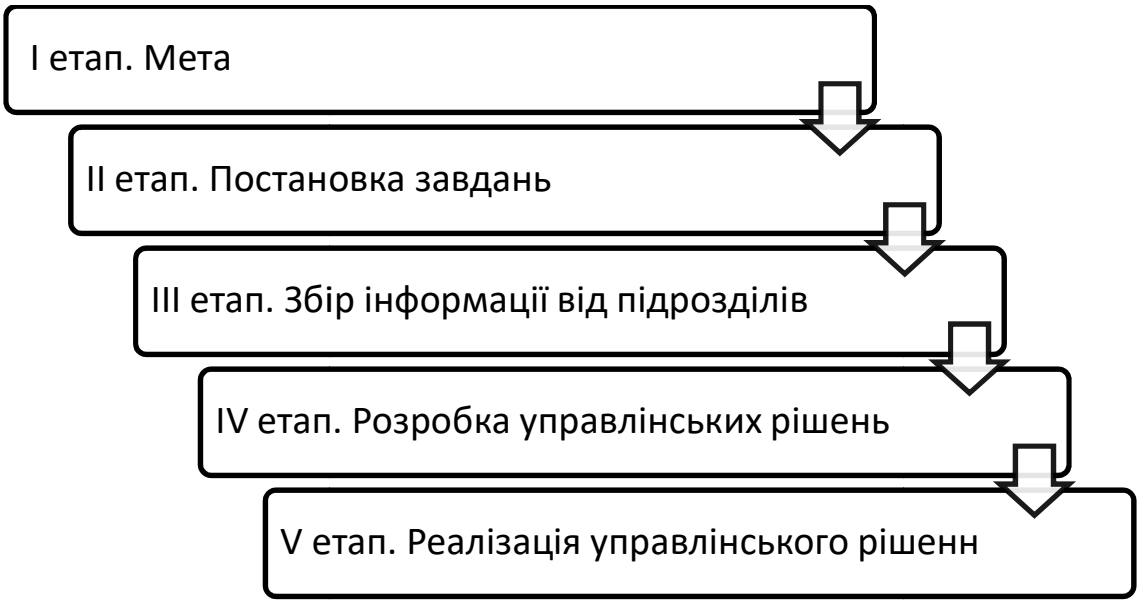

Рис. 2.4. Процес прийняття управлінського рішення на підприємстві ТОВ «Агата Стальконструкція»

Примітка: Сформовано автором на основі даних досліджуваного підприємства

Інформація, як ресурс - основа процесу управління, є предметом праці управлінських працівників, що представляє сукупність про стан керованої і керуючої систем, зовнішнього середовища.. Менеджери підприємства використовують інформацію, щоб аналізувати і вирішувати проблеми. Під системою інформаційного забезпечення розуміють сукупність елементів забезпечення процесу управління, що дозволяє організувати своєчасне надходження необхідної кількості та якості інформації в усі управлінські ланки.

Елементи системи:

- інформація;
- носії інформації (матеріальні предмети, на яких фіксується інформація);
- канали руху інформації (комунікації);
- технічні засоби перетворення інформації;

Показники якості інформації:

- точність - ступінь відповідності реальним значенням досліджуваних показників;
- повнота - співвідношення необхідних для процесу управління й отриманих повідомлень до моменту використання;
- актуальність - час, протягом якого інформація старіє, своєчасність її збору, опрацювання;
- цінність і корисність - ступінь відповідності поставленій меті в ситуації, що склалася.

Ресурсний потенціал підприємства характеризують наступні показники:

а) здатність менеджерів використовувати ресурси для створенняпродукції, товарів та послуг з ціллю отримання максимальних доходів;

б) реальні можливості підприємства в певній сфері економічної діяльності;

в) обсяги ресурсів підприємства й залучених та незалучених резервів увиробництво;

г) форма даного підприємства та відповідна організаційно-правоваструктура.

Загальними елементами ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «Агата Стальконструкція» є наступні видиресурсів:

- трудові;
- фінансові;
- матеріальні (основні фонди та оборотні активи);
- нематеріальні;
- інформаційні.

Трудовими ресурсами підприємства є сукупність фізичних осіб, що знаходяться з фірмою як з юридичною особою в відносинах, які регулюються актами законодавства країни про трудову діяльність, й складають трудовий колектив працівників зі встановленою структурою відповідно до виробничої структури, форми власності її організаційного устрою конкретної фірми.

Фінансові ресурси формуються під час утворення підприємства та накопичуються у результаті господарської діяльності за рахунок збуту продукції, надання послуг та виконання роботи, а також при залученні зовнішніх джерел фінансування.Матеріальніресурсистворюються з основних засобів таоборотнихактивівкомпанії.

Нематеріальними ресурсами прийнято вважати частину потенціалу підприємства, що надає економічну вигоду впродовж тривалого часу й має нематеріальне підґрунтя отримання доходу, до яких зараховуються об’єкти інтелектуальної й промислової власності, та інші ресурси нематеріального походження, серед яких:

- ноу-хау – досвід і знання наукового-технічного, комерційного, виробничого характеру, що практично можуть застосовуватись під час діяльності компанії, при цьому не стали всезагальним надбанням;
- раціоналізаторські пропозиції – являють собою технічне рішення, яке є новим і корисним для компанії, передбачаючи зміну виробничої конструкції, технології виробництва або видозміни складу матеріалу;
- гудвіл – відображає імідж підприємства, його ділову репутацію, вартість ділових зв’язків;

- патенти;
- інновації.

Інформаційні ресурси - це всі дані, які в процесі менеджменту використовуються для виконання робіт.

Інформація як вид ресурсів має особливості, що істотно відрізняють її від інших видів ресурсів. Вона є продуктом людської праці, але на відміну від інших продуктів, не є об'єктом купівлі-продажу. Інформація - категорія нематеріальна, і продається не вона сама, а право на її використання. Інформація - це зміст, який людина приписує фактами, ідеям, відомостями, представленим в знаковій формі, що дозволяє здійснювати її передачу, обробку та інтерпретацію. Для менеджменту підприємства варто: визначити потреби в інформації;отримати доступ до внутрішніх і зовнішніх джерел інформації;перетворити інформацію в знання;використовувати інформацію і знання для постановки і реалізації цілей і стратегій;забезпечити відповідну безпеку і конфіденційність. Склад ресурсів діяльності підприємства наведений на рис.2.5.

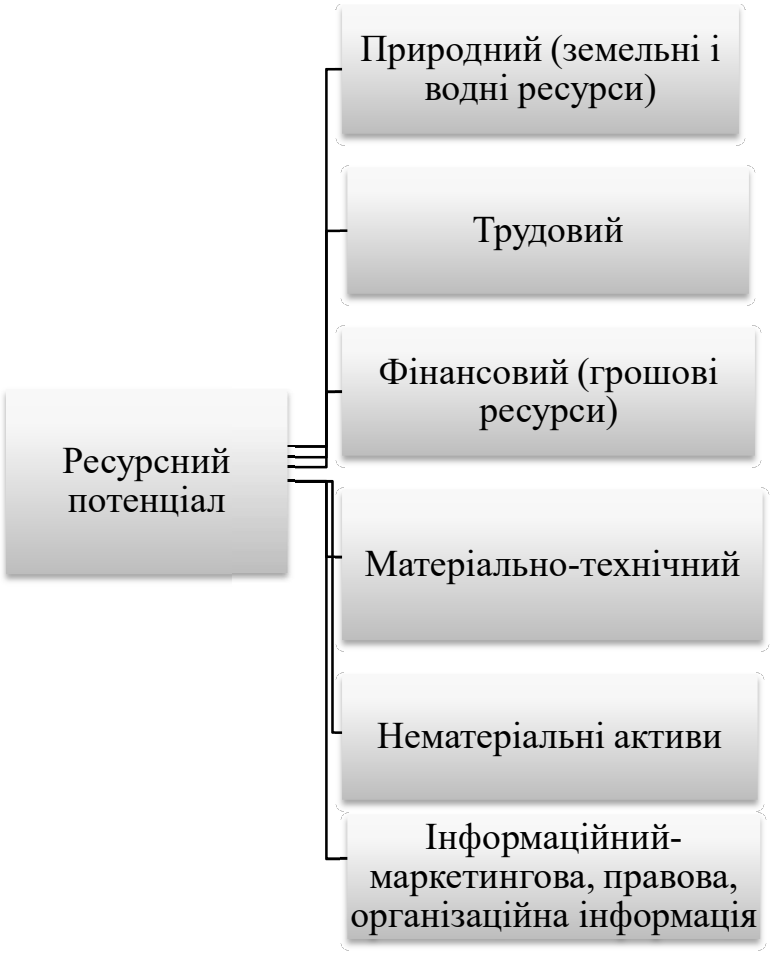

Рис. 2.5. Структура ресурсного потенціалупідприємства

_____

Примітка: Сформовано на основі джерела [14]

Використання ресурсів оцінюється системою показників. Одним з них єкоефіцієнтизношеннята придатності, які розраховуються як накінецьпопереднього року, так і на кінецьзвітного року. Чим нижчим є коефіцієнтзносу (чивищийкоефіцієнтпридатності), тимкращим є технічний стан, у якомузнаходятьсяосновні засоби [60, с. 108].

Зростаннякоефіцієнтузносу на кінецьзвітногоперіоду в більшостісвідчить про погіршеннятехнічного стану основних засобів. Аналіз показників стану основних засобів підприємства за 2019рік наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Стан основних засобів підприємства за 2019рік

Показники	**На початок 2019р.**	**На кінець 2019р.**	**Відхилення,(+/-)**
Коефіцієнт зносу	0,54	0,53	-0,01
Коефіцієнт придатності	0,33	0,48	+0,15

Примітка: Сформовано за даними досліджуваного підприємства

Знайдені коефіцієнти свідчать про хороший технічний стан основних фондів (коефіцієнт зносу зменшується, та коефіцієнт придатності збільшується).

Аналізвитрат на виробництвопродукції (послуг, робіт) виконанонаоснові звітних даних: про фінансовірезультати та про витрати на виробництво.

Як свідчать результати аналізу, витрати за економічними елементами демонструютьтемпи зміни обсягу витрат в звітному періоді, а також за рахунок зростання (чи зменшення) якого елементу затрат змінюється обсяг операційних витрат.Динаміка показників операційних витрат ТОВ за їх елементами за 2018-2019рр. представлені в таб.. 2.3.

Як свідчать дані, у звітному періоді операційнівитрати зменшились на 4 493тис.грн. та становлять 22422тис.грн., більшаїхчастина припадає на матеріальнівитрати (14 494 тис.грн.).

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат за 2018-2019рр.

Найменування показників	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Матеріальні затрати	14 494	15 856
Витрати на оплату праці	5 362	5 529
Відрахування на соціальні заходи	1 053	1 188
Амортизація	951	600
Інші операційні витрати	562	3 742
Разом	22 422	26915

Примітка: Сформовано за даними досліджуваного підприємства

Частка витрат на оплату праці у загальнійсуміопераційнихвитратзнизиласьіз 5529 до 5362 тис.грн. Значно зменшилась питома вага іншихопераційнихвитрат (562 тис. грн.).Амортизаційнівідрахуваннязросли (з 600 тис.грн. до 951 тис. грн.). Порівнюючиопераційнівитрати й обсягвиконанихробіт, бачимозалежність, коли зростанняобсягуробітпризводить до зростаннявитрат.

Ключовим ресурсомдіяльності підприємства є – кадровий ресурс, без якого стає неможливим функціонування будь-якого підприємства. Без наявності висококваліфікованих працівників, стабільності кадрового підрозділу та відсутності достатньої кількості працівників, підприємство стає неконкурентноспроможним та здає свої позиції перед іншими підприємствами. Тому, щоб провести аналітичну оцінку трудовому ресурсу ТОВ «Агата Стальконструкція» необхіднопроаналізувати основні показники стану та руху персоналу. Аналіз кадровихресурсів в ТОВ «Агата Стальконструкція» в 2018 – 2019рр. наведено в табл. 2.4.

За даними таблиці можемо зробити висновок, що чисельністьпрацюючих у звітномуроці зменшилась на 10 осіб. Коефіцієнтприйому у 2019 роціпорівняно з 2017 роком зменшився, аджебуло взято на роботу на 1людину менше. В загальному можемо констатувати, що підприємство, має значну потребу в кадрах.

Таблиця 2.4

Аналізкадровихресурсів на підприємствіТОВ «Агата Стальконструкція» в 2018 – 2019рр.

Назва показника	2017	2018	2019	Відхилення 2018-2017		Відхилення 2019-2018	
				Абсолютні, (+/-)	Відносні, %	Абсолютні, (+/-)	Відносні, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	87	84	77	-3	96,5	-7	91,6
Прийнято працівників, осіб	7	2	1	-5	28,5	-5	50
Вибуло працівників, осіб	3	5	8	+2	166,6	+3	160
У тому числі: - за власнимбажанням, звільнено за прогули та іншіпорушеннядисципліни; - з причин скороченняштатів	3 -	5 -	8 -	+2 -	166,6 -	+3 -	160 -

Примітка: Сформовано за даними досліджуваного підприємства

Отже, ефективність управлінської праці на підприємстві оцінюється як системна діяльність, котра враховує її здатність до саморегулювання і самоорганізації, а також досягнення мети при зміні зовнішніх умов і факторів. У центріуваги при оцінюванніефективностівиявляються так звані входи в систему, тобторесурси, якінадходятьіззовнішньогосередовища.У системах закритого типу методологіявимірювання й оцінюванняефективностідіяльностіпідприємстваґрунтується на аналізі і розрахункупоказників, яківідображаютьвикористаннявнутрішніхресурсів, залученихабоспожитих у процесівиробництвапродукціїчипослуг.

Підприємства вважаються ефективнодіючими, якщо ними реалізуються цільові установки з виробництвапродукції і послуг. Шляхом зіставленняобсягупродажів і витратвикористовуванихресурсів (сукупногокапіталу) визначаютьтакіпоказники: продуктивність, рентабельність, обіг, ресурсовіддачатощо.Ступіньвикористанняспожитихресурсів, тобтопоточнихвитрат, визначається шляхом зіставленняїх з обсягомпродажів [57, с. 183].

2.3. Оцінювання ефективності управлінської праці на досліджуваному підприємстві

Ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень до витрат, які їх супроводжують.

Визначення ефективності менеджменту складається з таких етапів:

1.Аналіз виробничої структури підприємства і структури управління.

2.Аналіз структури персоналу (керівники, спеціалісти,службовці тощо).

3.Аналіз впливу конкретних факторів зовнішнього середовища.

4.Аналіз основних результатів діяльності організації за останні 2-3 роки: обсяг виробництва, чисельність працюючих, витрати, фонд оплати праці, чистий прибуток (збиток), витрати на управління.

5. Коефіцієнт чіткості управлінських рішень (Кч), розраховується за формулою:

$$Кч=\frac{Z-Zy}{Z}, \qquad (2.1)$$

Де Z – кількість управлінських рішень; Zy-кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами. При цьому, для підвищення ефективності систем управління підприємством слід формувати управлінські рішення із кількісними індикаторами, що спрощує процес їх виконання.

6. Розрахунок показників ефективності управління:

а) обсяг виробництва, що припадає на одного управлінського робітника

(грн):

$$V_{упр} = \frac{V_{заг}}{Ч\ упр} \times 100\%; (2.2)$$

б) прибуток на одну грн витрат на управління:

$$ПР_{упр} = \frac{ПР\ бал}{З\ упр} \times 100\%; (2.3)$$

в) питома вага витрат на управління в загальних витратах:

$$У_{qупр} = \frac{З\ упр}{З\ заг} \times 100\%; (2.4)$$

г) питома вага управлінських працівників в загальній чисельності працюючих:

$$У_{qч} = \frac{Ч\ упр}{Чзаг} \times 100\%; (2.5)$$

д) питома вага заробітної плати управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці:

$$У_{qзп} = \frac{ЗП\ упр}{ФОП\ заг} \times 100\%. (2.6)$$

Ефективність управління – це результат функціонування системи і процесу управління.Запорукоюуспішногофункціонуванняпідприємствавважаєтьсяйогоконкурентоспроможність. Конкурентоспроможність і доцільністьдіяльностіпідприємстваґрунтується на ефективностіуправлінськоїдіяльності. Отже, ефективність менеджменту є підставоюфінансовоїпривабливостіпідприємства. Таким чином, оцінкафінансовихрезультатівдіяльностіорганізації є однією з основнихскладовихоцінки менеджменту компанії [56, с. 273].

Керівництвопідприємствамаєчіткоуявляти, за рахунокякихджерелвоно буде здійснювати свою діяльність, і в якісферидіяльності буде вкладатисвійкапітал. Від того, якимкапіталомволодієпідприємство і наскільки є його організаційна структура – залежатьфінансовеблагополуччяпідприємства. Тому пропонуємо розглянути динаміку основних показників ефективності управління на підприємств, яка наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники діяльностіТОВ «Агата Стальконструкція»

Назвапоказників	Одиницявиміру	Дані за роками		
		2017	2018	2019
1. Обсягреалізованої продукції	тис.грн.	17546	16646	22968
2. Чисельністьпрацівників	чол.	87	84	77
3. Прибуток (чистий)	тис.грн.	212	253	496
4. Загальнівитрати	тис.грн.	17362	26915	22422
5. Витрати на управління	тис.грн.	1424	1910	2506
6. Середня заробітна плата 1 працівника в місяць	тис.грн.	5000	6000	7500

Примітка: Сформовано за даними досліджуваного підприємства

Аналізуючи наведенні дані, можна зробити висновок про те що, обсяг реалізованої продукції за 2019р., збільшився на 6322 тис.грн., порівняно з аналогічним періодом минулого року. Чисельність працівників порівнюючи з 2017-2018рр., значно зменшилась і у 2019р., становить 77 особи. Прибуток (чистий) зріс на 243тис.грн. у 2019р. Загальні витрати у 2019р. зменшились на 4493тис.грн. Витрати на управління у 2019р., зросли на 596тис.грн., у зв'язку зі збільшенням відрахувань на соціальні заходи, медичне страхування та витрат на оплату службових відряджень. Середня заробітна плата 1 працівника в місяць зросла на 1500грн.

Для оцінки ефективності підприємства та фінансового стану важливо оцінити не тільки абсолютний приріст прибутку, а її ставлення до ресурсів, тобто ефективність використання цих ресурсів. Тому далі аналіз ефективності діяльності ТОВ «Агата Стальконструкція» продовжимо на основі оцінки рентабельності підприємства, дані яких наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «Агата Стальконструкція» 2017-2019рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2018-2019рр.
				Абсолютні, (+/-)
Рентабельність оборотних актив, %	23,2	16,1	106,3	90,2
Рентабельність основної діяльності, %	29,4	8,0	9,5	1,5
Рентабельність продажів, %	0,6	1,8	0,5	-1,3
Рентабельність сукупних активів, %	23,2	4,3	29,8	25,5

Примітка: Сформовано за даними досліджуваного підприємства

Наведені вище дані свідчать про непостійну динаміку показників рентабельності ТОВ «Агата Стальконструкція» в аналізованих періодах. Рентабельність оборотних активів за останній рік дорівнювала - 106,3%. Показник рентабельності від продажів в 2019р., наведений в таблиці, дорівнює 0,5%, основними резервами зростання рентабельності продажів є - зниження собівартості продукції.

Важливою передумовою досягнення високого рівня ефективності менеджменту персоналу є забезпечення адекватного організаційного рівня менеджменту персоналу [67, с. 43].

Служба персоналу ТОВ «Агата Стальконструкція» представлена відділом кадрів. Основним завданням відділу кадрів є забезпечення потреби підприємства в кадрах, підвищення кваліфікації персоналу, постійна і цілеспрямована робота з співробітниками підприємства для створення колективу з високим потенціалом

розвитку, здатного успішно вирішувати поставлені завдання для досягнення цілей підприємства.

Персонал є головним ресурсом ТОВ «Агата Стальконструкція», від ефективності його використання багато в чому залежать результати діяльності іконкурентоспроможність підприємства. В даний час, склад працівників ТОВ «Агата Стальконструкція» формується з таких категорій працівників: робітників, службовців, керівників, спеціалістів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка та структура персоналу за посадами ТОВ «Агата Стальконструкція», 2017-2019рр.

Показники	**Чисельність працівників**		
	2017	**2018**	**2019**
Службовці	7	8	7
Керівники	1	1	1
Спеціалісти	11	11	11
Робітники	68	64	58
Всього працівників	87	84	77

Примітка: Сформовано за даними досліджуваного підприємства

Загальна чисельність персоналу ТОВ «Агата Стальконструкція» за останні роки була схильна до коливань, так у 2019 році чисельність працівників зменшилася на 7 осіб . Динаміка структури працівників ТОВ проілюстрована на рис. 2.6.

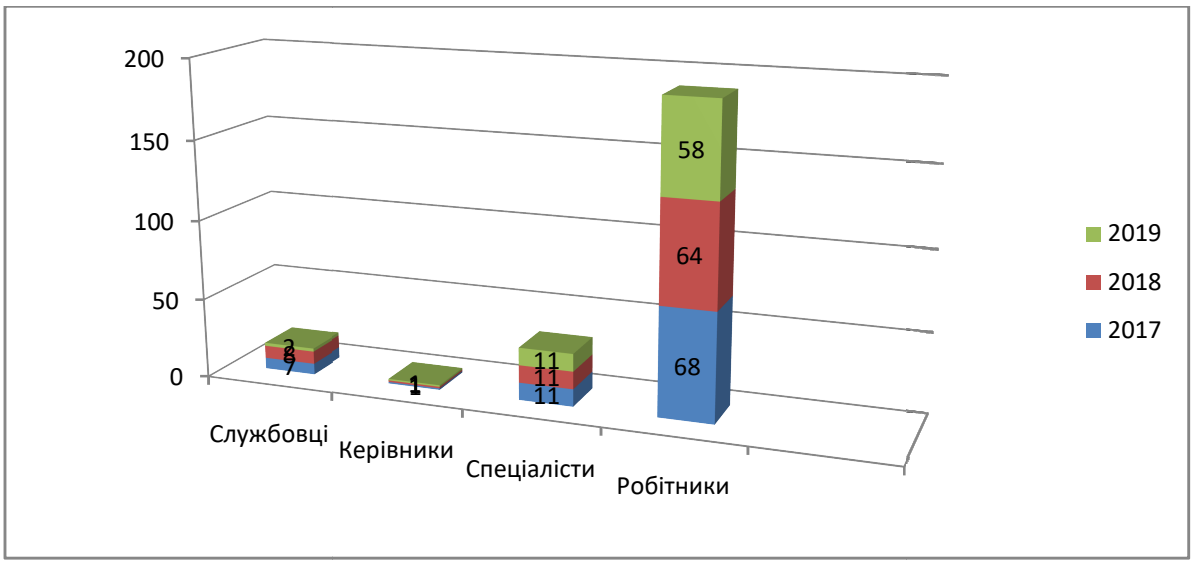

Рис.2.6. Структура працівників ТОВ «Агата Стальконструкція»

Примітка: Сформовано за даними досліджуваного підприємства

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в середовищі з безліччю чинників, які по-різному впливають на його розвиток, можливості, перспективи і стратегію. Тому оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства, відіграє головну роль в роботі менеджера.

Зважаючи на те, що окремі чинники діють зсередини та можуть бути зміненні зусиллями підприємства, а інші впливають зовні і не залежать від підприємців, важливе значення для управління має розподіл даних категорій на зовнішнє та внутрішнє середовища [36, с. 45].

Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати а, отже, існувати і виживати в ринковому середовищі. Але внутрішнєсередовищеможе бути також і джерелом проблем і навітьзагибеліпідприємства в тому випадку, якщовоно не забезпечуєнеобхідногофункціонування на підприємстві. Внутрішнєсередовищепідприємства – цесукупністьчинниківпідприємства, якіформуютьйогодовгостроковуприбутковість і перебуваютьпідбезпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства [2, с. 87; 58, с. 76].

Зовнішнєсередовище забезпечуєпідприємство ресурсами, необхідними для підтримкийоговнутрішньогопотенціалу на сталомурівні. Підприємствознаходиться в станіпостійної взаємодії з зовнішнімсередовищем, забезпечуючитим самим собіможливістьвиживання. Але ресурсизовнішньогосередовища не є безмежнми. І на них претендуютьбагатоіншихпідприємств, щознаходяться в цьому ж середовищі. Тому завждиіснуєможливість того, щопідприємство не зможе отриматипотрібніресурси з зовнішньогосередовища. Цеможепослабитийого потенціал і привести до негативнихнаслідків[6, с. 106; 23 с. 238].

Завданням управлінської діяльності є забезпечення такої взаємодії підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем, яка б дозволяла йому підтримувати його потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, і тим самим давала б йому можливість функціонувати в довгостроковій перспективі. Для того, щоб визначити основні загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, управлінці повинні мати детальну уяву, про ці середовища, тенденції їх розвитку, і їх роль в роботі підприємства. При цьому внутрішнє і зовнішнє середовища вивчаються управлінською діяльністю в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і завдань[35, с. 302; 22, с. 231].

Таким чином, щоб досягнути результативності управлінської діяльності, необхідно оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство. Проведений аналіз дозволить визначити пріоритетні напрямки розвитку підприємства, які враховують всі сприятливі і несприятливі фактори навколишнього середовища підприємства.

Для врахування можливих загроз внутрішнього середовища, потрібно визначити його основні структурні елементи, які наведені на рис. 2.7.

Рис. 2.7 Фактори внутрішнього середовища

Примітка: Сформовано на основі джерела [12]

Варто оцінити як саме кожен з вищенаведенихаспектіввнутрішньогосередовищаздійснюєвплив на підприємство, проаналізуватисильні і слабкісторони кожного аспекту, такі фактори впливу наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні та слабкісторони внутрішнього середовища ТОВ «Агата Стальконструкція»

Функціональна сфера діяльності підприємства	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	Ефективна маркетингова стратегія.	Високі витрати на створення іміджу; Брак коштів на рекламу.
Фінанси	Наявність значного власного капіталу.	Нестабільний фінансовий стан.
Персонал	Наявність висококваліфікованих кадрів; Сприятливий психологічний клімат в колективі.	Плинність кадрів; Низький попит на робітничі професії.
Виробництво	Високий рівень якості продукції; Ефективна система контролю якості.	Потреба в інноваційних технологіях.

Організація управління	Раціональна організаційна структура підприємства.	Наявність нерегламентованих втрат часу; Відсутність системи мотивації.

Примітка. Сформовано за даними досліджуваного підприємства

За допомогою аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Агата Стальконструкція» можна виділити перелік загроз і можливостей функціонування в зовнішньому середовищі, що представлені в табл. 2.9.

Зовнішнє середовище має непрямий (опосередкований) вплив на підприємство. До структурних компонентів зовнішнього середовища належать: споживачі, конкуренти, постачальники,економічні, екологічні, природні, науково-технічні, демографічні, та політичні компоненти[47с. 209; 27, с. 105].

Таблиця 2.9

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Агата Стальконструкція»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Негативний вплив
Споживачі	Готовність покупців до використання продукції і послуг; Мотивація покупки; Прихильність споживачів до підприємства.	Оцінка якості обслуговування споживачами; Залежність підприємства від споживача; Низький рівень платоспроможності покупця у зв'язку з нестабільною фінансовою ситуацією.
Конкуренти	Бенчмаркінг; Стимулювання до розвитку підприємства; Бажання бути першими.	Заниження ціни з боку конкурентів; Велика кількість пропозицій на ринку; Додаткові витрати на підвищення якості продукції; Недобросовісна конкурентна політика; Переманювання персоналу; Монополізація

		зв’язків із постачальниками; Економічне шпигунство;
Постачальники	Велика кількість постачальників; Сприятливе поєднання параметрів ціна-якість.	Зростання собівартості.
Демографічне середовище	Традиції і культурні цінності; Рівень освіти.	
Науково-технічне середовище	Науково-технічний прогрес; Підвищення конкурентоспроможності за рахунок нових технологій виробництва; Вимоги до кваліфікації кадрів.	
Економічне середовище	Глобалізація	Рівень і темпи ; Коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн.
Політико-правове середовище	Рівень регулювання та контролю збоку держави; Політика держави в підготовці кадрів для галузі.	Не стабільна політико-економічна ситуація в країні; Міжнародні події; Зміна чинного законодавства.

Примітка. Сформовано за даними досліджуваного підприємства

За допомогою оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства можна виявити можливі помилки управлінської діяльності, пов'язаних із існуючими способами організації діяльності, а також оцінити ресурсний потенціал, необхідний для можливості виходу з кризи і ефективного продовження діяльності в майбутньому [39, с. 195; 3, с. 285].

Аналізуючи фактори внутрішнього середовища, які негативно впливають на платоспроможність підприємства можна виокремити такі як: неефективне управління, нерозвиненість маркетингових стратегій, наявність прихованих резервів покращення економічної діяльності, неефективність використання виробничих потужностей [33, с. 273].

Серед факторів зовнішнього середовища можна виділити: нестабільність зовнішньоекономічної ситуації, не стабільна політична ситуація в Україні, міжнародні події, невигідні галузеві умови, відсутність мотивації та фінансової підтримки діяльності. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища

знаходяться в взаємозалежності між собою та створюють певну систему впливу на управлінську діяльність підприємства. Тому врахування цих факторів при організації управлінської діяльності дасть змогу підприємству ТОВ «Агата Стальконструкція», пристосуватися до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища, використовуючи на повну свій виробничий потенціал.

Використовуючи дану інформацію, ТОВ «Агата Стальконструкція» необхідно удосконалити свої корпоративні цілі і завдання та досягати їх з урахуванням своїх переваг і недоліків для збільшення обсягів реалізації та сталих позицій на ринку.

Висновки до розділу 2

Отже, управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, встановлення його ефективності. Оцінка ефективності менеджменту вважається порівняно складною, внаслідок цього є значне число критеріїв і методів даної оцінки, які враховують різноманітні фактори, що впливають на ефективність.

Оцінка ефективності управлінської діяльності зобов'язана бути розподіленою і при цьому враховувати застосування ресурсів, досягнення всіх виробничих, економічних і соціальних цілей. При цьому слід виділити важливість використання ресурсів управлінським персоналом, так як без чіткої оцінки та стратегії використання ресурсів, підприємство не здатне бути конкурентоспроможним, а отже, ефективним. Трудовий ресурс відіграє ключову роль в діяльності підприємства, тому тут важливі такі категорії, як інтеграція діяльності, задоволеність членів колективу, мораль, соціальний клімат тощо. Це відбивається на постановці мети організації, котра може звучати так: підвищити

рівень взаємної довіри і покращити моральний клімат шляхом розширення участі працівників у прийнятті рішень, сформувати координаційну групу для досягнення більш високої інтеграції планів і дій. Методологія оцінювання ефективності ґрунтується на системі управління ресурсами підприємства, котра включає показники їхнього функціонування, розвитку та підвищення якості трудового життя. У зв'язку з цим підприємства здійснюють планування потреби в працівниках, цілеспрямований відбір і розстановку персоналу, навчання і профорієнтацію, підготовку керівних кадрів.

Важливою передумовою досягнення належного рівня ефективності менеджменту - є забезпечення адекватного організаційного рівня, без оцінювання якого, стає неможливою грамотна управлінська діяльність. Служба персоналу ТОВ «Агата Стальконструкція» представлена відділом кадрів, керівником якого є директор підприємства. Підприємство може успішно працювати тільки за наявності раціональної системи управління. Діяльність керівництва повинна бути спрямована на зниження плинності кадрів, яка допоможе зробити безпосередній вплив на підвищення ефективності роботи ТОВ «Агата Стальнострукція» в цілому.

Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, дає можливість ефективно функціонувати у ринковому середовищі. Тому завданням управлінської діяльності є забезпечення такої взаємодії підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем, яка б дозволяла йому підтримувати його потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей та завдань, і тим самим давала б йому можливість функціонувати в довгостроковій перспективі. Для того, щоб визначити основні загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, управлінці повинні мати детальну уяву, про ці середовища, тенденції їх розвитку, і їх роль в роботі підприємства. Фактори внутрішнього середовища, які негативно впливають на підприємство: неефективне управління, нерозвиненість маркетингових стратегій, неефективність використання виробничих потужностей.Серед факторів зовнішнього середовища можна виділити:

нестабільність зовнішньоекономічної ситуації, не стабільна політична ситуація в Україні,міжнародні події, відсутність мотивації тощо.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ "АГАТА СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ"

3.1. Оптимізація організації управлінської діяльності на підприємстві

Метою оптимізації організації управлінської діяльності є підвищення ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення максимально можливого результату при мінімальних витратах.

Оптимізація управління включає в себе:

1) управлінський аудит
2) оптимізацію бізнес-процесів і організаційної структури
3) оптимізацію системи мотивації співробітників
4) впровадження систем автоматизації
5) оптимізацію корпоративного управління

Задля оптимізації управлінської діяльності но підприємстві, потрібно визначити ряд проблем, які потребують першочергового вирішення. Оцінити ефективність проведеної оптимізації можливо при наявності обраних до процесу оптимізації вихідних показників і їх порівняння з підсумковими показниками.

За результатами дослідження було виявлено такі проблеми на підприємстві ТОВ «Агата Стальконструкція»:

1) Плинність кадрів;

2) Низький попит на робітничі професії;

3) Наявність нерегламентованих втрат часу;

4) Відсутність системи мотивації співробітників;

5) Нестабільний фінансовий стан у зв'язку з міжнародними подіями.

В даний час виникла потреба на підприємстві в розробках новітніх технологій стимулювання персоналу, підвищення престижності на робітничі професії та удосконалення організаційної структури.

ТОВ «Агата Стальконструкція» займає лідерські позиції по виробництву та продажах в даній галузі, обслуговуючи значну частину ринку. Їхня діяльність, різноманітність продукції та надання функцій забезпечує позитивний результат. Організаційна структура дозволяє швидко та ефективно співпрацювати, однак слід звернути увагу на такі аспекти як:

- прискорення швидкості прийняття та виконання управлінських рішень;

- розробка кар'єрного зросту під кожне робоче місце;

- раціональне використання робочого часу;

- впровадження діючої системи мотивації.

Впроваджуючи ці аспекти у роботу підприємства можна не змінювати організаційну структуру підприємства, тобто витрати, пов'язані з їх реалізацією можна покрити, використовуючи наявні резерви.

Для удосконалення системи управлінської та підвищення її економічної результативності, варто ввести такі заходи:

1. Введення сучасних технологій на виробництво.

2. Визначити норми витрат ресурсів на виконання замовлення та порядок дій для зменшення ймовірності виникнення браку.

3. Почати співпрацю з новими постачальниками, які порівняно з попередніми мають нижчу вартість сировини.

Для покращення соціальної ефективності динаміки управлінської діяльності слід вжити таких заходів:

1. Запровадити курси та семінари по підвищенню рівня кваліфікації працівників.

2. Удосконалити рівень трудової дисципліни, здійснити контроль за використанням робочого часу працівників;

3. Звести до нуля рівень конфліктних ситуацій, щоб скріпити корпоративний дух підприємства. Тому що час використаний на вирішення конфліктних ситуацій,може бути використаним у роботі. Очевидно, що це призведе до позитивного результату, оскільки постійні непорозуміння не тільки забирають робочий час - через послаблення взаєморозуміння але й знижують рівень продуктивності праці на психологічному рівні. [4, с. 245].

4. Удосконалити кадрову систему. Оскільки, отримання певних професійних навиків на робочому місці нового співробітника потребує додаткового часу, а, отже, призупинення діяльності в тій чи іншій мірі [65, с. 23].

Керівники ТОВ «Агата Стальконструкція» мають удосконалити систему матеріальної мотивації, до прикладу, видавати премії, санаторні путівки, медичне страхування, безкоштовне навчання тощо.

Слід зазначити, що сьогодні заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме матеріальні винагороди:

• ставка заробітної плати;

• додаткові виплати (премії);

• участь в акціонерному капіталі;

• медичне обслуговування;

• страхування;

• відпочинок за рахунок підприємства.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг – особисто та публічно. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому та персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [15, с. 186].

Варто запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації персоналу:

• постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;

• створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;

• делегування працівникам управлінських повноважень;

• підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;

• систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;

• залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;

• публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

• увага безпосереднього керівництва до думки працівників;

• створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;

• наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів.

Впродовж останніх років спостерігається тенденція застосування закордонного досвіду щодо мотивування працівників. Оскільки дана система мотивації є дієвою та приносить довгоочікуваний результат.

Закордонна мотивація передбачає дотримання принципів:

1. Свобода діяльності управлінців;

2. Створення сприятливих перспектив;

3. Використання тарифної системи оплати праці;

4. Погодинна форма оплати праці. [17, с. 254].

Більшість керівників спрямовують всі сили на боротьбу із зовнішніми загрозами, забуваючи про те, що найбільш руйнівними можуть бути внутрішні сили.

Задля захисту бізнесу від внутрішніх загроз та розвитку потенційних можливостей підприємства можу запропонувати такі дії:

• створення ефективної організаційної системи управління;

• використання індивідуального підходу до кожного співробітника;

• розробка кар'єрного росту - під кожне робоче місце системи;

• розробка особливої програми підтримки молоді;

• підвищення мотивації матеріальними й нематеріальними способами (професійне навчання, премії, медичне обслуговування створення сприятливих умов праці, тренінги тощо);

• підбір кваліфікованих кадрів;

• обмеження доступу до конфіденційної інформації.

Підприємство може вкладати величезні суми грошей у забезпечення системи безпеки від зовнішніх загроз, захист комерційної таємниці в інформаційних системах, але занепасти внаслідок внутрішніх причин, наприклад некомпетентності вищого керівництва підприємства або через відсутність взаєморозуміння між колективом і керівництвом [20, с. 201].

Шляхи запобігання зовнішнім загрозам економічній безпеці:

• використання інноваційних технологій у виробництві;

• активізація маркетингової діяльності;

• освоєння нових видів продукції;

• моніторинг надійності постачальників.

Для усунення проблеми – нерегламентованих втрат робочого часу потрібно постійно проводити облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання з метою виявлення резервів ефективного його використання. З цією метою розраховують коефіцієнти використання календарного і максимально можливого фонду робочого часу. За результатами аналізу складають фактичний баланс робочого часу в людино-годинах. Резерви робочого часу є досить

обмеженими, тому потрібно ефективно їх використовувати. З цією метою за допомогою методів «фотографії робочого дня» спостереження і вимірювання затрат робочого часу, визначають куди і на що співробітник витрачає свій робочий час [46, с. 139].

На основі даних фотографії у хвилинах, можна одержати декілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня, коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників, коефіцієнт втрати робочого часу незалежно від працівників. Ці показники можуть бути базою для визначення коефіцієнта підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу [22, с. 176].

Шляхи підвищення ефективності управління підприємства умовно ділять на вісім груп:

1) удосконалення структури управління підприємства спрямоване на її максимальне спрощення, децентралізацію, розподіл і визначення повноважень співробітників управління з урахуванням вимог до кваліфікації та особистих якостей;

2) розробка стратегії розвитку підприємства на основі аналізу її діяльності, оцінки сильних і слабких сторін, вироблення філософії, концепції, місії і політики компанії;

3) Розробка та впровадження інформаційної системи компанії, яка повинна забезпечувати ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками та підрозділами;

4) впровадження системи прийняття і розробки управлінських рішень, правил і процедур управління, системи мотивації;

5) Розробка та впровадження системи безперервного підвищення кваліфікації співробітників на основі навчання, перепідготовки та творчості;

6) Розробка алгоритму навчання, атестації і оцінки керівного персоналу компанії, планування кар'єри керівників.

7) застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування та створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату;

8) робота зі створення культури організації, вироблення спільних цінностей.

Отже, запропоновані заходи дозволять удосконалити наявну організаційну структуру підприємства та мінімізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство ТОВ «Агата Стальконструкція».

3.2. Удосконалення системи оцінювання управлінської діяльності як чинник ефективності підприємства

Створення системи оцінки ефективності управлінської діяльності є невід'ємною умовою успішного управління ресурсами організації, що в свою чергу забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства. Сьогодні механізм оцінки управлінської діяльності є недостатньо розробленим. Безумовно, система показників, необхідних для визначення ефективності управління, потребує доопрацювання. Вирішення цього завдання дозволить об'єктивно оцінювати ефективність організаційних і соціальних заходів, уточнювати завдання і цілі підприємства. Таким чином, вдосконалення оцінки ефективності управлінської діяльності, як системи процедур стане засобом, що підвищить результативність роботи підприємства.

Підприємство ТОВ «Агата Стальконструкція», немає чітко сформованої системи оцінювання, що негативно впливає на діяльність всього підприємства, так як без конкретної оцінки соціальних та економічних явищ, неможливо виробити рекомендації з управління для ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

За результатами дослідження, можна робити висновок, що підприємство ТОВ «Агата Стальконструкція», потребує чіткої системи оцінювання таких складових:

1) Оцінка управління персоналом;
2) Оцінка ефективності менеджменту;
3) Оцінка соціальної та економічної ефективності;
4) Оцінка організаційної системи.

Таким чином, для вдосконалення оцінки ефективності управління персоналом необхідно проведення таких заходів:

1) Планування та прогнозування персоналу: провести аналіз кадрового потенціалу, ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі.
2) Оформлення та облік кадрів: оформлення та облік прийому та звільнень, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, профорієнтація, забезпечення зайнятості.
3) Аналіз і розвиток засобів мотивації праці: управління трудовою мотивацією, розробка систем оплати праці, використання засобів морального заохочення, створення корпоративного духу.
4) Умови праці: дотримання вимог ергономіки праці, охорона праці і техніка безпеки, охорона навколишнього середовища, вартісна оцінка втрат робочого часу.
5) Розвиток персоналу: технічне та економічне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, професійне зростання, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.
6) Трудові відносини: управління виробничими конфліктами і стресами, соціально-психологічна діагностика.
7) Розвиток соціальної інфраструктури: розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку.

Для оцінки ефективності менеджменту, слід використовувати такі критерії:

- баланс інтересів учасників господарської діяльності: власників, менеджерів, співробітників, постачальників тощо;

- потенціал менеджерів і співробітників підприємства, їх кваліфікація, професіоналізм, досвід і знання, особисті якості;

- система організації праці, навчання і мотивації персоналу, спрямована на досягнення високих кінцевих результатів;

- розвиток матеріально-технічної бази, технічної забезпечення підприємства;

- розвиток організаційної культури;

- рівень забезпеченості інформацією, ефективні комунікації;

- соціальні аспекти діяльності персоналу, соціально-психологічний клімат в колективі тощо [64, с. 98].

Оцінку ефективності соціального управління можна дати за такими показниками як:

- рівень продуктивності праці, що співвідноситься з світовими стандартами;

- темпи і масштаби приросту національного багатства, що обчислюються за методикою ООН;

- рівень добробуту життя людей в порівнянні зі стандартами розвинених країн;

- впорядкованість, безпека і надійність суспільних відносин.

Соціальне управління застосовується не тільки для управління соціальними організаціями, але і для вирішення складних соціальних проблем. У таких випадках ефективність управління можна оцінювати по тому, наскільки добре вдається досягти поставленої мети[59, с. 67].

Оцінювання економічної ефективності дозволяє керівнику на будь-якому етапі і рівні управлінської діяльності приймати адекватні рішення та підвищувати ефективність діяльності підприємства. Мета оцінювання економічної ефективності - виявлення шляхів і можливостей покращення фінансового стану підприємства. Головним показником, що характеризує фінансові результати підприємства, є валовий дохід, прибуток і рентабельність[63, с. 114].

Оцінити економічну ефективність можна за такими критеріями як:

1) Обсяг реалізованої продукції
2) Чисельність працівників
3) Прибуток (чистий)

4) Загальні витрати
5) Витрати на управління
6) Середня заробітна плата 1 працівника в місяць

Одним з вирішальних елементів управління є оцінка результативності функціонування організаційної системи.

Можна виділити наступні критерії оцінки ефективності організаційної системи:

1) Дієвість - це інтегральний показник, що характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, ступінь реалізації функцій.
2) Економічність - це показник, що характеризує ефективність організаційної системи щодо витрат.
3) Якість- ступінь відповідності світовим стандартам.
4) Прибутковість - це співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами.
5) Ресурсомісткість – показник продуктивності підприємства (кількість і якість виробленої продукції і її економічність, фактично спожиті ресурси).
6) Якість умов праці - цей показник характеризує ефективність підприємства з точки зору інтересів трудового колективу.
7) Впровадження інновацій - цей показник не має суворої кількісної оцінки. Він характеризує націленість виробничої системи на творчість, новаторство, постійне прагнення до вдосконалення продукції, технологій, організації праці і виробництва.
8) Задоволеність споживача - цей показник - один з вирішальних показників ефективності підприємства оскільки в ньому інтегруються якість, прибутковість і економічність. Цей показник вимірюється через листи-подяки, опитування споживачів, безпосередній зв'язок через сервісне обслуговування, а також зміни в обсягах продажів.

Отже, керівництву підприємства ТОВ «Агата Стальконструкція», слід звернути особливу увагу на оцінку управлінської діяльності, що заключається у вище перерахованих показниках. Проведення кількісного та якісного

оцінювання дасть змогу виявити наявні проблеми підприємства та попередити появу нових, а також сформулювати чіткі цілі та завдання підприємства.

Висновки до розділу 3

Отже, управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає організації праці та своєї конкретної оцінки.

Ефективне управління впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Тому у ТОВ «Агата Стальконструкція» необхідно періодично проводити оцінку організаційної структури та управлінської діяльності, а також розробляти різні заходи щодо її підвищення. Це сприятиме збільшенню ефективності і результативності діяльності ТОВ «Агата Стальконструкція» в цілому.

Підприємство ТОВ «Агата Стальконструкція», немає чітко сформованої системи оцінювання, що негативно впливає на діяльність всього підприємства, без чіткої оцінки соціальних та економічних явищ, неможливо виробити рекомендації з управління для ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

За результатами дослідження було виявлено такі проблеми на підприємстві ТОВ «Агата Стальконструкція»:

1) Плинність кадрів;

2) Низький попит на робітничі професії;

3) Наявність нерегламентованих втрат часу;

4) Відсутність системи мотивації співробітників;

5) Нестабільний фінансовий стан у зв’язку з міжнародними подіями.

В даний час виникла потреба на підприємстві в розробках новітніх технологій стимулювання персоналу, підвищення престижності на робітничі професії та удосконалення організаційної структури.

Для вирішення цих проблем потрібна грамотна управлінська діяльність, яка потребує чіткої системи оцінювання таких складових:

1) Оцінка управління персоналом;

2) Оцінка ефективності менеджменту;

3) Оцінка соціальної та економічної ефективності;

4) Оцінка організаційної системи.

ТОВ «Агата Стальконструкція» потребує чіткої системи організації управлінської діяльності, для цього можемо запропонувати такі заходи як:

- Формування чіткої системи прийняття та реалізації управлінських рішень;
- Забезпечення підприємство висококваліфікованими кадрами, підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- Розподіл і розстановку кадрів за ланками систем управління;
- Регламентування діяльності та стосунків;
- Вибір систем і методів роботи;
- Раціональну організацію робочих місць і створення оптимальних умов роботи і відпочинку;
- Регламентування робочого часу;
- Чіткий розподіл фінкцій та обов’язків всіх працівників;
- Нормування управлінської праці;
- Матеріальне і моральне стимулювання управлінської праці.

Керівництву ТОВ «Агата Стальконструкція», необхідно звернути увагу на всі запропоновані заходи та впровадити їх у роботу підприємства, це дозволить підвищити ефективність управлінської праці та підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Отже, управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає раціональної організації і своєї конкретної оцінки. Існує значна кількість критеріїв і методів оцінки управління, тому оцінити управлінську діяльність досить складно, але при комплексному поєднанні даних критеріїв, можна ефективно оцінити процеси управління.

В першому розділі даної міждисциплінарної курсової роботи були розглянуті теоретичні аспекти організації і оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. Успішна діяльність підприємства багато в чому залежить від вмілого і грамотного керівництва. Необхідно пам'ятати, що будь-яке підприємство являє собою єдине ціле і якщо робота самого керівника не організована належним чином, то він не зможе працювати ефективно, що, безсумнівно, вплине на роботу всього підприємства. Якщо керівник не спланує і правильно не організує свою роботу, то це призведе до втрати робочого часу, зайвого перенапруження що в кінцевому результаті, позначиться на якості управління, а для того щоб виявити проблеми в організації управлінської діяльності потрібно проводити оцінку управління на підприємстві.

Позитивна оцінка управлінської діяльності характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Оцінювання

організаційної структури відбувається за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, а саме: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління.

В другому розділі розглянуто організаційну структуру ТОВ «Агата Стальконструкція», та здійснена оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на управлінську діяльність підприємства.

Організація і оцінювання управлінської діяльності ТОВ «Агата Стальконструкція» включає в себе контроль і врахування всіх факторів для постійного удосконалення системи управління з врахуванням власного та міжнародного досвіду.

Оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дала можливість виявити такі проблеми на підприємстві як:

1) Плинність кадрів;

2) Низький попит на робітничі професії;

3) Наявність нерегламентованих втрат часу;

4) Відсутність системи мотивації співробітників;

5) Нестабільний фінансовий стан у зв’язку з міжнародними подіями.

В третьому розділі були запропоновані практичні рекомендації задля усунення наявних проблем на підприємстві ТОВ «Агата Стальконструкція», удосконалення організаційної структури підприємства і оцінювання управлінської діяльності. Створення системи оцінки ефективності управлінської діяльності є невід'ємною умовою успішного управління ресурсами організації, що в свою чергу забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства. Сьогодні механізм оцінки управлінської діяльності є недостатньо розробленим. Безумовно, система показників, необхідних для визначення ефективності управління, потребує доопрацювання. Вирішення цього завдання дозволить об'єктивно оцінювати ефективність організаційних і соціальних заходів, уточнювати завдання і цілі підприємства. Таким чином, вдосконалення оцінки ефективності

управлінської діяльності, як системи процедур стане засобом, що підвищить результативність роботи підприємства.

Шляхи запобігання зовнішнім загрозам економічній безпеці:

- використання інноваційних технологій у виробництві
- активізація маркетингової діяльності
- освоєння нових видів продукції
- моніторинг надійності постачальників

Підприємство може вкладати величезні суми грошей у забезпечення системи безпеки від зовнішніх загроз, захист комерційної таємниці в інформаційних системах, але занепасти внаслідок внутрішніх причин, наприклад некомпетентності вищого керівництва підприємства або через відсутність взаєморозуміння між колективом і керівництвом та появи конфліктних ситуацій. Тому було запропоновано ряд оптимізаційних заходів для подолання внутрішніх загроз підприємства.

Задля захисту від внутрішніх загроз та розвитку потенційних можливостей підприємства можна запропонувати такі заходи:

- створення ефективної системи управління персоналом;
- розробка індивідуального підходу до кожного співробітника;
- розробка під кожне робоче місце системи кар’єрного росту;
- розробка особливої програми підтримки молоді;
- підвищення мотивації матеріальними й нематеріальними способами (професійне навчання, створення сприятливих умов діяльності, тренінги, премії тощо);
- підбір кваліфікованих кадрів
- обмеження доступу до конфіденційної інформації

Організація управлінської діяльності впливає на всі аспекти функціонування підприємства. Тому на підприємстві ТОВ «Агата Стальконструкція» необхідно періодично проводити оцінку організаційної структури та управлінської діяльності, а також розробляти різні заходи щодо її покращення. Це сприятиме збільшенню ефективності і результативності

діяльності ТОВ «Агата Стальконструкція» в цілому. Постійне оцінювання факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, дасть можливість завжди бути готовими до несприятливих змін, та підвищить конкуренто спроможність підприємства, а удосконалення організаційної структури підприємства, дозволить злагоджено працювати на підприємстві, досягаючи спільних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент [Текст] : тренінг : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, Т. М. Попович [та ін.]. – Тернопіль : ТАЙП, 2016. – 115 с.
2. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки / М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, П. П. Микитюк [та ін.] // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2019. – Вип. 2. – С. 163-174.
3. Антонов, В., Серебрякова Г. Организационные структуры управления. Маркетинг (Спецвыпуски). – 2010. – № 1. – С. 37-44.
4. Баєва О. В, Новальська Л.О. Основи менеджменту: практикум. К.: Центр учбової літератури, 2007. - 522 с.
5. Безкоровайна С.В. Управління організацією в умовах ринку. Актуальні проблеми економіки - 2007, №6, с. 31-34.
6. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2015 – 240 с.
7. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник. К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
8. Будняшевська Д.А. Організація і оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. Актуальні проблеми економіки підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доп. 5 Ювілейної наук.-прак. Конф. Студ. Та

молод.вчених з між народ.участю., 12 листопада 2020р. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 50-54.

9. 2. Шкільняк М.М. Стан та особливості формування корпоративного сектору економіки. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: зб.матеріалів доповідей міжнародної наук.-практ. конференції, 18-19.жовтня 2016р. Тернопіль-Збараж, 2017. С. 130-137
10. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
11. Гірняк О.М. Економічна ефективність менеджменту: суть, методичні аспекти її визначенн: науково-технічний збірник Української академії друкарства «Наукові записки». – 2006. – №2(10). – С. 45 – 52.
12. Гринчуцький В. І, Карапетян Є.Г, Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К. : Центр учб. л-ри, 2010. – 304 с.
13. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60-72.
14. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 276 с.
15. Довгань Л. Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
16. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2007. – 398 с.
17. Дяків, О. П. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015 с. 223-234.
18. Здреник, В. Аналіз термінологічного апарату та проблеми формування системи показників інвестиційної привабливості інноваційних проектів / Василь Здреник // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу і

статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2012. – Вип. 10, ч. 4. – С. 112-114.

19. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління Економіка і менеджмент культури.– 2016. – № 2. – С. 30–33. – URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf (дата звернення 20.05.2020)
20. Качан, Є. Основні напрямки проведення моніторингу соціально-трудової сфери / Є. Качан, В. Островерхов // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. акад. нар. госп-ва. – 2006. – № 11. – С. 97-100.
21. Качан, Є. Підготовка кадрів з управління персоналом і економіки праці на Тернопіллі / Є. Качан // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2012. – Вип. 17. – С. 115-117.
22. Коваль З. О., Тивончук О.І,Підприємництво і менеджмент : навчальний посібник. Львів, 2009. – 172 с.
23. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. –№ 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056 (дата звернення 15.05.2020)
24. Кравченко В. О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.
25. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. Львів: Інтелект-Захід, 2012. – 345с.
26. Лизньова А. Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. — 2016. URL:http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm (дата звернення 18.05.2020)

27. МамфордА. Как усовершенствовать работу менеджеров: стратегии действий. М.: Hippo, 2006. – 245 с.
28. Мельник, А. Підприємництво на національному та регіональних ринках послуг України: сучасні тенденції та фактори розвитку / Алла Мельник // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2016. - Вип. 1. - С. 7-21.
29. Мельник, А. Управління ресурсоємністю національної економіки в контексті підвищення її конкурентоспроможності: теоретико-методологічний аспект / Алла Мельник, Інна Чикало // Вісник Тернопільського національного економічного університету.– Тернопіль, 2009.– Вип. 2.– С. 7-22.
30. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. – 518 с.
31. Монастирський, Г. Л. Антикризове управління [Текст] : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський, Т. М. Попович. – Тернопіль : Крок, 2015. – 180 с.
32. Монастирський, Г. Л. Інноваційний менеджмент [Текст] : Навчально-методичний комплекс / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 103 с.
33. Монастирський, Г. Л. Менеджмент організації [Текст] : навч.-метод. компл. / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 119 с.
34. Монастирський, Г. Л. Теорія організації [Текст] : навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський, В. С. Постніков. - Тернопіль : ТНЕУ, 2013. - 124 с.
35. Монастирський, Г. Л. Теорія організації [Текст] : підручник / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.
36. Мосійчук І.В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_20. (дата звернення 20.05.2020)

37. Навчально-методичний комплекс з дисципліни "Антикризове управління" [Текст] / уклад. Г. Л. Монастирський, Т. М. Попович. – 2-ге вид., доповн. й переробл. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 96 с. – До 50-річчя ТНЕУ.
38. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання. – Харків: Вид. ХДЄУ, 2014. – 408 с.
39. Національна економіка [Текст] : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк, Т. М. Попович ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2011.– 463 с.
40. Новак В. О., Мостенська Т.Л., Ільєноко О.В. Організаційна поведінка: підручник. К.: Кондор, 2013. – 498 с.
41. Осовський О. А. Особливості управлінської діяльності в трансформаційний період розвитку України: вісник. ЖНАЕУ. – 2011. – № 1, т. 2. – С. 215-224.
42. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Вісник Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.
43. Погорєлова Т.О., Ігнатьєва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. – 2013. – № 21. –133 с.
44. Попович, Т. Діагностична самооцінка діяльності в системі управління якістю організації / Тамара Попович // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2012. – Вип. 11, ч. 2. – С. 387-391.
45. Попович, Т. М. Моделювання досконалої діяльності організації в контексті управління якістю / Т. М. Попович // Ефективна економіка : електрон. вид. – 2015. – № 7.
46. Попович, Т. М. Національна економіка [Електронний ресурс] : опор. консп. лекцій / Т. М. Попович. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 70 с.
47. Попович, Т. М. Удосконалення процедур розроблення та реалізації управлінських рішень у системі ризик-менеджменту / Т. М. Попович // Інноваційна економіка. – 2013. – № 2. – С. 362-367.

48. Попович, Т. Проблеми забезпечення ефективності організаційних механізмів регулювання ринку споживчих товарів у регіоні [Електронний ресурс] / Т. Попович.
49. Попович, Т. Розвиток сучасних концепцій системи управління якістю [Електронний ресурс] / Тамара Попович // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє . – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – Вип. 6. – С. 191-200.
50. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. К.: – 2016. – № 1. – С. 158-162
51. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. – Харків, 2013. – 496 с.
52. Рибачок Д.А. Організація та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 15травня 2020р. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 273-276.
53. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. – Ч. 1. С. 28–30.
54. Скібіцька Л. І., Скібський О.М. Менеджмент: навчальнийпосібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. - 416 с.
55. Стадник В., Йохна М. Менеджмент:навчальний посібник- К.: Академія, 2013. - 463 с.
56. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. ІваноФранківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 336 с.
57. Стельмах, М. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Мирослава Стельмах, Жанна Крисько // Економічний аналіз :

зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – Вип. 1. – С. 287-292.

58. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч.-метод. комплекс / уклад. В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 213 с.
59. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. М.: Юрайт, 2013. – 576 с.
60. Тренінг зі спеціальності "Адміністративний менеджмент" [Текст] : навч.-метод. компл. / уклад. А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, С. С. Велещук, Т. М. Попович, Н. М. Кривокульська. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 112 с.
61. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2015. - 240с.
62. Хміль Ф. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2005. - 607 с.
63. Чайка Г.Л., Шепелюк Г.О. Організація діяльності менеджера:навчальний посібник. К.: Знання, 2007. – 420 с.
64. Шегда А. Менеджмент: : навчальннийпосібник. К.: Знання , 2016. - 645 с.
65. Шкільня, М. М. Окремі тенденції взаємовідносин власників і менеджерів у системі корпоративного управління / М. М. Шкільняк // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2013. – № 5. – С. 12-14.
66. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.
67. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник/ Л. Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.
68. Язлюк, Б. Методика аналізу інвестиційних і інноваційних проектів та вплив на фінансову ефективність підприємства [Електронний ресурс] / Б. О. Язлюк, В. С. Здреник // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : міжнар. зб. наук. праць. Сер. Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – Житомир : ЖДТУ, 2011. – Вип. 1 (19). – С. 437-448.