

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «АНАЛІЗ ВПЛИВУ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НА
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 124 Системний аналіз

освітньо-професійної програми Інтелектуальні системи управління

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Петро ПРОДАНЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти
групи САДМ-61

Петро ПРОДАНЮК

Керівник: Павло АФАНАСЬЄВ

Рецензент: _____

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

Кафедра Системного аналізу

Ступінь вищої освіти Магістр

Спеціальність 124 Системний аналіз

Освітньо-професійна програма Інтелектуальні системи управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СА

_____ Ровіл НАФЄЄВ

« ____ » _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Проданюк Петро Іванович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Аналіз впливу системного підходу на стратегічне управління підприємством

керівник кваліфікаційної роботи Павло АФАНАСЬЄВ к.т.н.,
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних
технологій від « ____ » ____ 20__ р. № ____

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Планові та звітні дані, чинні на підприємстві виробничі інструкції, положення, нормативи, а також річні форми статистичної звітності з виробництва продукції (робіт, послуг), трудових ресурсів та оплати праці, витрати на виробництво продукції, про наявність та рух основних засобів, бухгалтерський баланс і додатки до нього, дані поточного обліку і звітності на підприємстві.

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

1. Теоретичні особливості впливу системного підходу на стратегічне управління підприємством.

2. Системний аналіз діяльності ТОВ «САНВІТА ГРУП» та його організаційна структура управління.

3. Використання системного підходу з метою вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «САНВІТА ГРУП».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення актуальності проблеми впливу системного підходу на стратегічне управління підприємством	29.10.2023 р.	виконано
2	Аналіз наукової та технічної літератури з питань теми магістерської роботи.	05.11.2023 р.	виконано
3	Системний аналіз діяльності ТОВ «САНВІТА ГРУП» та його організаційна структура управління	15.11.2023 р.	виконано
4	Аналіз основних фінансово – економічних показників, структури управління, оцінка кадрового потенціалу досліджуваного підприємства	05.12.2023 р.	виконано
5	Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо використання системного підходу з метою вдосконалення організаційної структури управління на підприємстві	12.12.2023 р.	виконано
6	Оформлення результатів дослідження. Проходження плагіату.	26.12.2023 р.	виконано
7	Підготовка доповіді до захисту.	28.12.2023 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Петро ПРОДАНЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Павло АФАНАСЬЄВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 100 стор., 15 рис., 13 табл., 50 джерел.

Мета роботи – дослідження процесу формування системи менеджменту на підприємстві на основі системного підходу.

Об'єкт дослідження – теоретичні основи формування системного підходу в менеджменті підприємства в сучасних умовах.

Предмет дослідження – механізм формування і функціонування організаційної системи на підприємстві на основі системного підходу.

Короткий зміст роботи: Головна ідея системної теорії полягає в тому, що не одна дія не приймається в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідок для всієї системи. Системний підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуації, коли рішення в одній області перетворюється в проблему для іншої.

На базі системного підходу розроблялися завдання управління в декількох напрямках, так виникла теорія непередбачених ситуацій. Суть її полягає в тому, що кожна ситуація, у якій виявляється менеджер, може бути подібна з іншими ситуаціями. Однак в ній будуть унікальні властивості.

Завдання роботи: сформульовані та обґрунтовані наукові положення, сукупність яких можна класифікувати як теоретичні аспекти проблеми формування системи менеджменту на підприємстві на основі системного підходу; розглянуті особливості організації управління підприємством та використання основних функцій менеджменту; надані рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту на підприємстві; надані пропозиції щодо забезпечення ефективності адміністрування, виявлення особливостей кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Теоретичною і методологічною основою магістерської роботи є теорія організації і менеджменту, системний підхід як нормативна методологія прийняття управлінських рішень; технологія системного управління, матеріали періодичних видань, монографій, нормативно-правові акти, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів Інтернет-мережі.

Результати роботи рекомендовано використовувати в роботі підприємницьких структур.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: система, системний підхід, менеджмент підприємства тощо.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

the main part - 100 pages; tables -13; drawings –15; literary sources –50.

The purpose of the work thesis is to study the process of forming a management system at an enterprise based on a systematic approach.

Object of research – Subject of research – Summary of the work:

The object of the research of the master's work is the theoretical basis for the formation of a systematic approach in the management of the enterprise in modern conditions.

The subject of research is the mechanism of formation and functioning of the organizational system at the enterprise on the basis of the system approach.

Research methods: analysis of generalization, sampling, formal - logical, system - structural, rational, etc.

The theoretical and methodological basis of the master's work is the theory of organization and management, the systematic approach as a normative methodology for making managerial decisions; technology of system management, materials of periodicals, monographs, normative-legal acts, articles of professional collections of scientific works, materials of Internet network sites. It is recommended to use the results of work in the work of business structures.

Actuality of theme. The main idea behind system theory is that no action is taken in isolation from others. Each solution has a consequence for the whole system. A systematic approach to management avoids situations where a solution in one area becomes a problem for another.

On the basis of a systematic approach, the tasks of control in several directions were developed, so the theory of contingencies arose. Its essence is that every situation in which a manager finds himself, can be similar to other situations. However, it will have unique properties.

KEYWORDS: system, system approach, enterprise management, etc.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Проданюк П.І. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 124 Системний аналіз
освітньо-професійної програми Інтелектуальні системи управління
на тему: «Аналіз впливу системного підходу на стратегічне управління підприємством».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІТ _____
(*підпис*)

Владислав КРАВЧЕНКО
(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач подав на захист кваліфікаційну роботу, зміст якої відповідає обраній темі. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. В першому розділі автор розкриває теоретичні засади визначення системного підходу, його вплив на стратегію управління. Особливої уваги заслуговує проведений в роботі ґрунтовний аналіз публікацій зарубіжних і вітчизняних авторів.

Другий, аналітично-практичний розділ роботи присвячено системному аналізу та структурі управління на досліджуваному підприємстві. Третій розділ містить рекомендаційний характер щодо вдосконалення системи управління підприємством за допомогою системного підходу. Позитивними рисами роботи є системність та послідовність викладення матеріалу, а також застосування прогресивного досвіду в сфері управління та його практичне застосування підприємством.

В ході виконання кваліфікаційної роботи Проданюк П.І. проявив креативність, ініціативність, старанність, наполегливість, здатність та вміння застосовувати набуті знання для вирішення складних завдань системного підходу, обізнаність у сучасних системних та інформаційних технологіях.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача Проданюка Петра Івановича оцінку «Відмінно» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію «Магістр з системного аналізу».

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(*підпис*)

Павло АФАНАСЬЄВ
(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

«___» _____ 20__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Проданюк П.І. допускається до захисту даної роботи в Експертній комісії.

Завідувач кафедрою Системного аналізу
(*назва*)

(*підпис*)

Ровіл НАФСЄВ
(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА
на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти Проданюка Петра Івановича
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Аналіз впливу системного підходу на стратегічне управління підприємством»

Актуальність.

Зміст дипломної магістерської роботи Проданюка Петра Івановича “Аналіз впливу системного підходу на стратегічне управління підприємством” (на прикладі ТОВ “САНВІТА ГРУП”) відповідає темі дослідження та є актуальним для підприємства, за матеріалами якого вона виконувалася.

У магістерській роботі найбільш повно висвітлені розділи, пов'язані з дослідженням процесу формування системи менеджменту на підприємстві на основі системного підходу у ТОВ “САНВІТА ГРУП”. У них автор запропонував удосконалити існуючу на підприємстві систему управління, на основі додаткового врахування системних методів. Це спонукає до висновку про наявність у роботі самостійних та оригінальних рішень.

Позитивні сторони.

Враховуючи викладений матеріал у роботі, можна стверджувати про наявність суттєвої практичної значущості для ТОВ “САНВІТА ГРУП” результатів проведеного дослідження.

Недоліки.

Суттєвих недоліків по роботі не було виявлено.

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної роботи.

Висновок: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра заслуговує оцінку "_____", а здобувач Проданюк Петро Іванович заслуговує присвоєння кваліфікації: «Магістр з системного аналізу»

Рецензент:

науковий ступінь, вчене звання

_____ підпис

_____ Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	13
1.1. Базові поняття і важливість системного підходу на стратегічне управління підприємством.....	13
1.2. Науково - теоретичне підґрунтя поняття «управління».....	16
1.3. Основні аспекти системного підходу в управлінні (менеджменті).....	22
1.4. Системний аналіз до ефективності управління персоналом на підприємстві..	39
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНВІТА ГРУП» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ.....	45
2.1. Аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності ТОВ «САНВІТА ГРУП».....	45
2.2. Особливості організаційної структури управління ТОВ «САНВІТА ГРУП».	53
2.3. Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «САНВІТА ГРУП» та чинників впливу на нього.....	62
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ З МЕТОЮ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «САНВІТА ГРУП».....	72
3.1. Принципи процесу моделювання організаційної структури підприємства.....	72
3.2.Способи вдосконалення моделі організаційної структури управління підприємством при застосуванні системного підходу.....	76
3.3. Способи вдосконалення економічних показників ефективності ТОВ«САНВІТА ГРУП».....	98
ВИСНОВКИ.....	105
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	108
ДОДАТКИ.....	113
ДЕМОНСТРАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ (Презентація).....	120

ВСТУП

Основна ідея теорії системного підходу полягає в тому, що жодна дія не виконується ізольовано від інших дій. Кожне рішення впливає на всю систему. Системний підхід до управління дозволяє уникнути ситуацій, коли рішення в одній сфері стає проблемою для іншої.

На основі системного підходу, впродовж багатьох років, завдання управління розвивалися в різних напрямках, породивши в свою чергу теорію непередбачених ситуацій. Суть її полягає в тому, що будь-яка ситуація, в якій опиняються менеджери, тобто люди, які приймають управлінські рішення, швидше за все, буде схожа на інші подібні ситуації. Однак вона матиме свої унікальні властивості.

В цьому випадку завдання менеджера полягає в тому, щоб проаналізувати всі фактори окремо і визначити найбільш сильні залежності між собою. Чіткої концепції визначення поняття «системи» немає. У найзагальнішому вигляді під системою розуміють сукупність всіх взаємозалежних елементів, які утворюють певну цілісність, певну єдність. Вивчення об'єктів і явищ як систем, призвело до формування нового наукового підходу - системного.

Системний підхід застосовується як загальний методологічний принцип у всіх сферах науки і діяльності людини.

Системний підхід це форма методологічного знання, пов'язана з дослідженням і створенням об'єктів як систем.

Ієрархія знань вимагає вивчення предмета знань на багатьох рівнях: вивчення самого предмета - «власний» рівень; вивчення цього ж предмета як елемента більш широкої системи - «вищий» рівень; вивчення предмета по відношенню до предмета Композиція та Елементи - «Нижчий» рівень.

Системний підхід вимагає розгляду проблеми не ізолюючи її, а в поєднанні проблемних зв'язків із середовищем, розумінням характеру кожного зв'язку й окремого елемента, встановленням зв'язків між загальними й приватними цілями.

Системний підхід - це метод дослідження об'єкта (проблеми, явища, процесу) як системи, в якій елементи, внутрішні та зовнішні зв'язки найбільш істотно впливають на результати її функціонування, а призначення кожного елемента виділяється відповідно до загального використання предмета.

Можна також сказати, що системний підхід - це напрям у методології наукового пізнання та практичної діяльності, в основі якого лежить вивчення будь-якого об'єкта як складної цілісної соціально-економічної системи. Розгляд системи управління бізнесом як окремого виду професійної діяльності передбачає незалежність менеджерів від капіталу компанії, в якій вони працюють. Робота менеджерів - це продуктивна праця, яка поєднує високотехнологічне виробництво з вузькоспеціалізованими працівниками, забезпечуючи зв'язок і єдність усього виробничого процесу. Механізми стимулювання забезпечують ефективність у досягненні цілей.

Будь-яка ситуація, що виникає під час управління системою, є завданням кожного керівника і залежить від прийняття управлінських рішень, особливо зміни цілей і планів дій. Це стосується як виробництва, товарів і послуг всередині компанії, так і комерційної діяльності.

Управлінські рішення є результатом зворотного зв'язку з ринком та іншими елементами зовнішнього середовища.

Наприкінці 1950-х років значний розвиток в управлінні відбувся завдяки формулюванням теорії систем. Ця теорія послужила основою для системного підходу, який розглядав організації як постійно діючі в складній системі, яка сильно залежить від мінливих обставин. Взаємозв'язані елементи, які взаємодіють для досягнення конкретних цілей, є визначальними ознаками системи. Ці системи побудовані на принципах самоорганізації, розвитку та синергії.

Компоненти системи всередині будь-якої організації (організації, керованої керівництвом) включають: людей, технології, ресурси, цілі, завдання та структуру. Існує метод класифікації для диференціації організаційних систем на закриті (негнучкі параметри, на які не впливає середовище) і відкриті (на які впливає зовнішнє середовище). Усі організації є відкритими системами.

У магістерській роботі розглядаються питання формування системи менеджменту (управління) в Компанії ТОВ «САНВІТА ГРУП» на підставі системного підходу.

Мета магістерської роботи - дослідження процесу формування системи управління на підприємстві на основі системного підходу.

Під час виконання магістерської роботи вирішувалися наступні завдання:

- На основі системного підходу сформовано та підтверджено наукові пропозиції щодо комплексної класифікації всіх теоретичних аспектів створення системи менеджменту на підприємстві.

- Досліджено основну складову управлінської діяльності - організаційне забезпечення системи управління.

- Під увагою були дослідження щодо організаційного забезпечення основної складової управлінської діяльності - системи управління.

- Розглянуті як основні функції управління, так і організація управління підприємством.

- На підприємстві були рекомендовані деякі вдосконалення системи управління.

- Надані певні рекомендації щодо максимального підвищення адміністративної ефективності підприємства.

В сучасних умовах теоретичні основи системного підходу до управління підприємством є предметом дослідження даної магістерської роботи. На основі системного підходу досліджено формування та функціонування організаційної системи підприємства. Отримані результати є корисними для управління діяльністю ТОВ «САНВІТА ГРУП».

В організаційній підтримці практична цінність результатів стає в пригоді для розподілу праці, як по горизонталі, так і по вертикалі. Вони також допомагають у виконанні функціональних блоків роботи та моделях делегування повноважень на підприємстві. Для формулювання своєї роботи, я спирався на першоджерела, такі як законодавча база України, постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів, відповідну нормативну документацію, статистичні дані, зібрані Держкомстатом

України, а також оперативні та дані статистичної та фінансової звітності досліджуваного підприємства. Крім того, я ознайомився з різноманітними нормативними матеріалами, наданими підприємством ТОВ «САНВІТА ГРУП».

Дослідження Ф. Тейлора, М. Вебера, А. Файоля, Г. Саймона, Д. Томпсона, М. Крозьє та Д. Вудворда з організаційної теорії були серед теоретичних основ, використаних в моїй роботі. Крім того, я опирався на загальну економічну теорію, загальну теорію систем, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених щодо організації виробництва, реструктуризації підприємства, стратегічного менеджменту, управління персоналом та інформаційних систем. Слід також зазначити праці А.Г.Колота, В.Ю.Припотня, А.Р. Лейбкінда, Б.А. Лагоші, О.С. Мороза, М.Є.Рогози, Г.Н. Смирнова та Шевченко А.Ф.

Також в роботі розглядалися різноманітні методи, такі як економічний і фінансовий аналіз, спостереження, порівняння, системні підходи та всебічна оцінка.

Удосконалення організаційної структури управління підприємством є актуальним завданням, яке в роботі підтримується як об'єктивно необхідне. Це завдання необхідне для забезпечення життєздатності підприємства в умовах нестабільності ринку.

Основним здобутком дослідження є формулювання моделі організаційної структури, виведеної з методичного підходу, яка розглядає основні чотири сутності будь-якої системи. Вони включають мету їх діяльності, ефективну систему бізнес-процесів для досягнення цієї мети, необхідні ресурси для підтримки таких процедур і суворі бізнес-правила, які регулюють діяльність за певних обставин.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Базові поняття і важливість системного підходу на стратегічне управління підприємством

Приблизно 2,4 – 2,5 тис. років тому назад в Стародавній Греції з'явилося слово «система», яке означало такі поняття, як «структура», «організм» і «організація». Демокріт був першим хто надав слову «система» метафоричного значення. З часом цей термін набув ширшого значення, що дозволило застосовувати його як до фізичних, так і до штучних об'єктів. Незважаючи на таку універсальність, термін «система» не має єдиного значення. «Системні методи», «системний аналіз» і «системне дослідження» оточують цей важливий елемент. Сукупність речей, їх властивостей і зв'язків між ними - це те, що А. Кор вважає структурною системою [24]. Фон Бертолінфі визначив систему як набір взаємодіючих елементів зі складними властивостями [22].

О. В. Кутовська говорить так, система – це засіб вирішення конкретної задачі, тобто сукупність усіх знань, інформації, навичок, матеріальних засобів та способів використання, організації діяльності людини, призначених для вирішення необхідних задач [7]. Під системою У. Гослінг розуміє набір простих частин [23].

Р. Акофф визначає, що система – це будь-яка одиниця, що складається з взаємопов'язаних частин [1]. К.Ватт розуміє систему як інтерактивний інформаційний механізм економічної діяльності компанії, який характеризується численними причинно-наслідковими взаємодіями [25].

В. В. Мильник вважає систему як навмисне поєднання взаємопов'язаних елементів будь-якої природи та зв'язків між ними [8]. С. Л. Чернишов висловлює думку, що під економічною системою розуміється будь-яка система, в якій певну роль відіграють змінні природного продукту [20]. П. З. Мільнер стверджував, що існує два основних способи визначення поняття системи. Перший розглядає

систему як сукупність елементів, які мають певний ступінь інтеграції і становлять єдине ціле в тому чи іншому аспекті. Недоліком такого підходу є неоднозначність поняття «цілісність», яка задається поняттям «система». Другий підхід визначає систему як складну сукупність взаємозалежних складових[9].

За визначенням В. І. Хомікова, система – це певне ціле, що складається з взаємозалежних частинок, кожна з яких вносить свою лепту у властивості цілого [17]. А А. Радченко під системою визначає сукупність взаємопов'язаних елементів, характеристики яких відрізняються від суми характеристик даних елементів. Недоліком цього визначення є відсутність попередніх зв'язків, які дозволяють обговорювати взаємозв'язки та взаємодії між елементами [11]. Ця прогалина була частково заповнена визначенням Г. Каутін'ю, який розумів систему як набір взаємопов'язаних, відмінних і незалежних частин. Опис системи включає визначення соціальних функцій, які вона повинна виконувати [5].

О. Остапчук під системою розуміє сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають входи, виходи, інформацію та зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем [10]. Вчені Д.О. Елліс і Ф.Д. Людвіг вважає, що «система» - це те, що здійснює операційний процес; це те, що працює певним чином і виробляє продукт [3].

Запозичення слова «система» запропонував Демокріт. Він також стверджував, що значення слов'янської мови стало більш універсальним, створивши її широке значення, дозволивши використовувати її для предметів (матеріалів) і творів мистецтва. Проте чіткого визначення поняття «система» на сьогодні немає [1]. За Л. фон Бертоланфі, система – це унікальна комбінація взаємодіючих елементів [2], за А. Зал, система це відображення різних речей.

Асоціації виникають між предметами та їх властивостями. В.В.Соалбокс визначає систему як тимчасову сукупність різноманітних взаємопов'язаних елементів і зв'язків між ними [3]. Аналізуючи визначення слова «система» та враховуючи інші характеристики, можна зробити наступні висновки, які зазвичай містять основні характеристики властивостей системи:

а) різні фактори, що створюють систему;

- б) зв'язок між системою та її елементами;
- в) налаштувати вихідну систему для існуючих цілей і визначити взаємодію елементів.

Таким чином, система пояснює, як набір елементів взаємопов'язаний і коли різні елементи створюються для досягнення певної мети [4].

Системний підхід відповідає швидкому розвитку методів наукового аналізу, які все більше вимагають здатності творчо мислити над проблемами. У літературі дається таке пояснення або визначення системного підходу: А. Б. Гурьянов вважає, що системний підхід є способом вивчення речей як систем. Крім того, система містить два компоненти:

- 1) Зовнішнє середовище, включаючи входи, виходи, зв'язок із зовнішнім середовищем і систему зворотного зв'язку.
- 2) Внутрішня структура - це сукупність взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують роль суб'єкта на об'єкті, обробку вхідних і вихідних даних, процес доступу до всієї системи.

В. Садовський розуміє розвиток процесів репрезентації об'єктів як систему та як їх розвивати відповідно до системного підходу [5]. Системні підходи знайшли застосування в багатьох наукових і виробничих галузях регіону, найяскравішим прикладом яких є застосування системних підходів у бізнес-адмініструванні та управлінні персоналом.

О. Останнія вважає, що системний підхід до управління рекомендує організувати організацію як єдину систему, і будь-які адміністративні дії в одній частині системи впливатимуть на інші частини системи, що потребує управління всією організацією [6].

Фатвотдінов визначає системний управлінський підхід як підхід, який розглядає магнітні системи (об'єкти) як сукупність взаємопов'язаних елементів з «входами» (цілями), «виходами», які спілкуються із зовнішнім середовищем, «з'єднують» системи зворотного зв'язку і є систематичними. Тому менеджмент - це не набір універсально застосовних принципів менеджменту, а можливість подумати про організацію та управління в нестабільному середовищі.

«Управління в цілому - це набір внутрішніх і зовнішніх привабливостей, набір узгоджених методів і інструментів, що мають відношення до управління економікою, галузями, компаніями, відділами та іншими сферами.

Аналізуючи визначення слова «система» та враховуючи багато інших питань, можна зробити висновок, що основними характеристиками системи є:

- а) У системі є різні компоненти ;
- б) Наявність взаємозв'язків для компонентів системи;
- в) Наявність мети, яка є початком взаємопов'язаної системи і визначає взаємодію між елементами.

Таким чином, під системою ми маємо на увазі набір різних елементів, які одночасно з'єднані між собою і створені для досягнення передбачуваної мети [16]. Системні підходи виникли у відповідь на бурхливий розвиток наукових методів аналізу, оскільки творче мислення все далі віддалялося від проблем «цілого організму». Виникнення системного підходу пов'язують з О.О. Богдановим. Він описував усі явища як безперервний процес організації та дезорганізації. Чим вищий рівень організації, тим очевидніша різниця між властивостями цілого та простою сумою його частин (ця властивість пізніше була відома як надзвичайна ситуація) [19].

1.2. Науково - теоретичне підґрунтя поняття «управління»

Управління - це цілеспрямована діяльність людини, через яку вона організовує і підпорядковує собі на користь елементи зовнішнього середовища - суспільство, живу і неживу природу, техніку. Елементи, на які спрямована ця операція, створюють керований об'єкт. Суб'єктом управління може бути окрема особа або група осіб. Якщо управління має формальний характер, його предмет організаційно-правовий оформляється у вигляді посади або характеру цих посад. Ця позиція створює підрозділ. Необхідно відрізнити суб'єкт управління від суб'єкта управлінської діяльності. Останнім може бути лише фізична особа.

Тобто через предмети управлінська діяльність є одночасно суб'єктом і об'єктом управління, реалізуючи управлінські відносини.

Управлінська діяльність являє собою особливий різновид трудового процесу і тому характеризується всіма притаманними їй елементами - предметом праці, засобами праці та самою працею, а також її результатами, її плодом і результатом. Результатом управлінської діяльності є прийняте на цій основі рішення, тобто інформація, на основі якої об'єкт управління може виконувати конкретні дії. У першій половині 20 століття було визнано чотири школи управлінської думки.

Хронологічно вони подані таким чином:

- школа нового управління;
- класична (адміністративна) школа;
- школа людських стосунків (поведінкова);
- кількісна школа.

Переломним моментом стала концепція наукового менеджменту, завдяки якій менеджмент почав широко визначатися як окрема ланка наукових вчень. Вперше керівники і вчені - практики зрозуміли, що методи і підходи, які використовуються в наукових та технічних дослідженнях, можуть бути ефективно застосовані на практиці з метою досягнення цілей організації.

Широкий погляд на організації та прагнення виявити узагальнені характеристики та закономірності організаційного розвитку стимулювали формування класичної школи (школи адміністративного менеджменту). З моменту її виникнення фахівці почали вивчати процеси вдосконалення управління на загальноорганізаційному рівні.

Проте в сучасних умовах ведення бізнесу концепція процесу управління в своєму первісному вигляді не гарантує ефективного функціонування організації, уявлення про системний і ситуаційний підхід до управління і організовуються в успішну позицію. Чим складніша ситуація, тим складніше нею керувати.

Нова система бачення менеджменту виходить з управлінського раціоналізму та віри в те, що успіх бізнесу визначається насамперед успішною організацією діяльності, зменшенням витрат і збільшенням продуктивності праці працівників.

Нова модель базується на системному та ситуативному підходах до управління. При цьому організація вважається відкритою системою, головна передумова успішного бізнесу знаходиться не в середині, а в тилу, тобто успіх пов'язаний з тим, як компанія адаптується до зовнішнього середовища.

Чи вчасно розпізнає бізнес перешкоди для свого існування, чи зможе бізнес протистояти непередбаченим змінам ринкового середовища, чи втратить бізнес можливості із зовнішнього середовища чи ні, чи зможе підприємство отримати максимальну користь від цих можливостей - це основні критерії оцінки ефективності всієї системи менеджменту. Внутрішнє управління виробництвом і управлінською організацією, як і раніше, віддається першочерговому пріоритету. Управлінський підхід, згідно з яким побудова внутрішньої системи менеджменту компанії є відповіддю на різноманітні впливи зовнішнього середовища бізнесу та на низку інших характеристик бізнесу, особливо технології виробництва та якості людських ресурсів.

Зрозуміло, що за таких умов весь процес управління, включаючи основні функції управління, наповнюється новим змістом. Компанія, яка є активною у своєму середовищі та впроваджує інновації в науково-технічному плані, націлюючись на якість, а не на кількість своєї продукції, все більше залежить від свого персоналу. Тому наступною важливою рисою нової моделі є концепція бізнесу як соціальної системи. Не тільки природа стратегії, тип організаційної структури, процесів планування та контролю, але й стиль управління, кваліфікація персоналу, його поведінка, реакція на нововведення та зміни повинні бути проаналізовані та постійно вдосконалюватися під час процесу навчання системи менеджменту.

Формування нової системи поглядів на процес управління акумулюється в стратегічному менеджменті, який є найсучаснішою модифікацією в управлінні підприємством. Розвиток і використання конкретних методів і форм стратегічного управління не є результатом розвитку теорій і методів менеджменту, їх поява зумовлена об'єктивними причинами, які виникають внаслідок зміни характеру навколишнього середовища підприємства.

Формування нової системи поглядів на процес управління акумулюється в стратегічному менеджменті, який є найсучаснішою модифікацією в управлінні підприємством. Розвиток і використання конкретних методів і форм стратегічного управління не є результатом розвитку теорій і методів управління, а їх поява зумовлена об'єктивними причинами виникають у зв'язку зі змінами характеру середовища діяльності підприємства.

Сучасний етап розвитку української економіки змушує застосовувати нові правила до побудови організаційних структур управління бізнесом. Таким чином, надання широких можливостей компанії вимагає наступних змін в структурній організації:

- посилення маркетингових функцій;
- підвищити роль стратегічного планування на вищому рівні управління;
- проводити систематичну оцінку управлінського персоналу з урахуванням підсумкових результатів їхньої діяльності, а також мотивації.

Управління господарськими механізмами і суспільним виробництвом - це сукупність методів, форм управління економікою, безперервних і систематичних діючих структур.

Системно формуються і розвиваються структури і системи управління господарським механізмом. В умовах районування економіки та ринкових відносин це спрямоване планування.

Постійно вдосконалюється економічний і виробничий механізм управління. Більшою мірою вона відображає соціально-економічну природу (виробничої) діяльності та спрямована на більш повне розуміння та застосування об'єктивних економічних законів для задоволення суспільних та економічних потреб підвищення ефективності управління. Першість у використанні економічних законів посідає менеджмент.

Визначальну роль у формуванні об'єкта управління відіграє форма власності на засоби виробництва. В умовах ринкових відносин об'єкти управління формуються з урахуванням принципів автономності та ефективної організації

управління, завдань удосконалення та реалізовувати досягнення суспільних, науково-технічних процесів.

При формуванні об'єкта управління враховується вплив економічних, організаційних, соціальних, техніко-економічних факторів, оскільки всі вони по-різному впливають на визначення меж, масштабів і характеру об'єкта управління. У наш час спостерігається безпрецедентний прогрес у знаннях, який, з одного боку, призводить до відкриття та накопичення багатьох нових фактів та інформації з багатьох різних сфер життя, а отже, ставить людство перед необхідністю їх систематизації. Немає чіткої концепції системи. У найзагальнішому вигляді під системою розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність, певну єдність. Дослідження об'єктів і явищ як систем сформувало новий науковий підхід - системний.

Системний підхід як метаметодологічний принцип застосовується в багатьох сферах науки та діяльності людини. Її когнітивною основою є загальна теорія системи, запропонована австралійським біологом Л. Бераланфі. На початку 1920-их років біолог Людвіг фон Бераланфі вивчав організми як конкретні системи і узагальнив свої ідеї в «Сучасній теорії розвитку» (1929). У книзі він представив системний підхід до вивчення біологічних організмів. У праці «Організм, людина і свідомість» (1967) він переніс загальну теорію систем на аналіз процесів і явищ суспільного життя. 1969 р. – «Загальна теорія систем». Бераланфі зробив свою теорію систем вищою наукою в цій галузі. Він вважає, що метою цієї науки є пошук подібності регулярних структур, створених різними дисциплінами, і на цій основі можна вивести загальні правила системи:

1. Системний підхід – це форма системного знання, яка передбачає лише вивчення та створення об'єктів і систем.

2. Ієрархія знань, багаторівневі вимоги до навчальних матеріалів: вивчення того самого предмета на «правильному» рівні, вивчення того самого предмета як частини більшої системи: «вищий» рівень, поєднання «нижчого» рівня» «правильні» складові предмета дослідження предмета.

3. Системний підхід заставляє не розглядати проблеми приховано, а скоріше в контексті їх зв'язку з навколишнім середовищем, розуміючи природу кожного зв'язку та окремого фактора, а також визнаючи зв'язок між загальними та конкретними цілями.

З огляду на це, визначимо поняття системного підходу: Системний підхід – це метод дослідження об'єкта (проблеми, явища, процесу) як системи, де внутрішні та зовнішні взаємопов'язані фактори мають найбільший вплив на результат. Їх роботу визначено та вивчено, а функція кожного елемента базується на спільній меті. Системний підхід можна назвати системним напрямом наукового пізнання і практичної діяльності, що вивчає будь-який організм як глобальну і складну соціально-економічну систему. Адміністрація того чи іншого суб'єкта керується науковими методами, а менеджери, які приймають рішення, керуються інтуїцією, досвідом і вміннями. Коли вони діють у певній ситуації, вони прагнуть знайти найкраще рішення. Менеджери можуть розширити часові та просторові рамки ситуації на основі свого досвіду та талантів, і, звичайно, вони можуть розуміти мету свого управління більш-менш систематично. Але в 20 столітті в управлінні переважає ситуаційний підхід або ситуаційне лідерство. Принцип прийняття рішень у цьому підході полягає у співвіднесенні управлінських рішень з конкретними ситуаціями.

У даній ситуації доцільним є найкраще рішення з точки зору зміни ситуації, відразу після відповідного управлінського впливу. Отже, ситуаційний підхід полягає в націленні на найближчий позитивний результат. Вважається, що «далі» знову буде пошук кращого вирішення ситуації, що склалася. Але рішення найкраще в даний момент, воно може стати зовсім іншим, як тільки ситуація зміниться або з'являться незрозумілі ситуації.

Прагнення адекватно реагувати на кожен новий поворот ситуації (зміну точки зору) змушує менеджерів приймати все нові і нові рішення, які суперечать попереднім рішенням. Це правда, що він більше не контролює події і не стежить за їхнім перебігом. Вищесказане не означає, що управління цими ситуаціями в принципі неефективне. Ситуаційний підхід до прийняття рішень необхідний і

доцільний, коли сама ситуація незвичайна. Очевидно, небезпечно покладатися на минулий досвід, коли ситуація швидко змінюється. Це складне завдання, коли люди не встигають розглянути кожен ситуацію. Так, наприклад, рятувальники МНС повинні знайти оптимальне рішення залежно від ситуації. Але в цілому ситуаційний підхід недостатньо ефективний і його необхідно вдосконалити, замінити або доповнити системним підходом.

Далі перелічимо загальні принципи системного підходу (системного аналізу):

1. Комплексність, що дозволяє розглядати систему як єдине ціле з урахуванням підсистем вищого рівня.

2. Ієрархічна структура, тобто наявність кількох елементів (принаймні двох), заснованих на залежності елементів нижчого рівня від елементів вищого рівня. Приклади будь-якої організації яскраво демонструють реалізацію цього принципу. Як відомо, будь-яка організація є взаємопоєднанням двох підсистем: управління та контролю. Одне залежить від іншого.

3. Структура, яка дає можливість проаналізувати елементи системи та їх взаємозв'язки в рамках заданої організаційної структури. Загалом, функціональна робота системи визначається не стільки властивостями окремого елемента, скільки властивостями самої структури.

4. Різноманітність, що дозволяє використовувати різні електронні, економічні та математичні моделі для описування окремих елементів і цілих систем.

1.3. Основні аспекти системного підходу в управлінні (менеджменті)

Історія менеджменту налічує тисячі років. Протягом багатьох років теорія і практика управління розвивалися в основному поступово шляхом безперервного накопичення досвіду, відображаючи зміни в суспільстві, економіці і всій системі соціально-економічних відносин. Наука управління впливає з емпіричних знань, накопичених протягом багатьох років, і породжує загальну теорію управління.

Предмет науки про менеджмент розглядає соціальні відносини між людьми, залученими в управління, виявляючи фактори та умови, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність організаційної та професійної діяльності. Як самостійна наука менеджмент має свої спеціалізації та методи, які сформувалися наприкінці XIX ст. Теорія і практика управління виробництвом у 20 столітті сформувалася під успішним впливом математики, технічних наук, соціобіології, психології та інших галузей знань, пов'язаних з управлінням. Прогрес у цих сферах відкриває нові фактори. Це дає можливість знайти нові методи управління та усунути старі теорії, які неможливо перевірити на практиці.

Школа наукового менеджменту (1885-1920) при Ф.У. Тейлор, Ф. і Л. Гілберт і Х. Хант. Свої наукові експерименти з управління виробничими процесами Тейлор розпочав у 1880 р. Головна мета наукового менеджменту - забезпечення ефективності виробництва за формулою «витрати та випуск». Тому його суть полягає в тому, що вся система управління і кожен менеджер відповідають за розподіл, розумне споживання ресурсів і оптимізацію всієї виробничої системи.

Наукові методи управління базуються на тому факті, що ручні робочі процеси можуть бути вдосконалені та реалізовані більш ефективно на основі спостереження, вимірювання та аналізу робочої діяльності. В основному наголошується на принципі поділу функцій управління ефективністю праці, тобто поділу адміністративної та трудової праці. Відповідно до цього підходу управління розглядається як самостійна сфера діяльності, в якій працівники орієнтуються на свою здатність успішно вирішувати поставлені завдання. У багатьох випадках Тейлор обмежував обсяг роботи, яку міг виконати робітник, і представляв свою роботу найбільш логічним способом протягом тривалого періоду часу.

Теорія Макса Вебера була, по суті, бюрократичною ідеологією. Однак це не означає, що бюрократія як організаційна форма не виникла до часів теорії. Бюрократія характеризувала більшість форм авторитарного правління в давнину та середньовіччя і існує досі. При об'єктивному розумінні її сутності бюрократія є дуже важливою і потужною організаційною формою, яка має як позитивні, так і

негативні сторони. Згідно із заявою наукового управління Г. Діаграма Ганта. Він пояснював причину низької продуктивності праці робітників тим, що завдання і методи роботи базувалися на старому досвіді і не мали необхідного наукового обґрунтування.

Різниця між старими і новими методами полягає в методах планування і розподілу завдань і методах мотивації співробітників до роботи. Діаграми Ганта модернізують систему визначення завдань співробітників і встановлення стимулів за їх виконання. Якщо система Тейлора дозволяє всім працівникам отримувати однакову винагороду, то за Гантом співробітники також можуть отримувати бонуси на додаток до одиничної зарплати.

На думку Д. Гвішані, вчення Ф. Тейлора (відоме також як «тейлоризм») є:

- Створити наукову базу, яка замінить старі традиційні методи роботи, сформовані шляхом практичних і наукових досліджень її різних компонентів;
- Відбір працівників відповідно до наукових стандартів, освіти та підготовки.
- Взаємодія керівництва і працівників для практичної реалізації розробленої системи організації праці;
- Розподіл роботи та рівність відповідальності між керівниками та працівниками. Адміністративна або функціональна школа управління (класична школа). Роботи Ф. Тейлора та його послідовників зосереджені на питаннях нижчого менеджменту, тобто прямого зв'язку між працею, капіталом і суб'єктами праці.

Якщо послідовники наукового менеджменту зосереджуються на адміністративних питаннях виробничого процесу, то послідовники адміністративної школи намагаються пізнати загальні характеристики та закони менеджменту, і на цій основі винаходять адміністративні інструменти, здатні підвищити ефективність. Виробництво та управління - це єдиний процес, що складається з багатьох функцій, тоді як процес управління - це сукупність усіх функцій. Основними функціями Файоля є планування, організація, управління, координація та контроль, за допомогою яких розвивається процес управління. [19, 33]

Пізніше Л. Гулик та Л. Урвик більш чітко описали та систематизували ці функції. Вони розробили принципи адміністративного управління, які не змінилися на практиці й досі:

- планування - визначення завдань, які необхідно виконати, і вказівка методів вирішення для досягнення цілей компанії;
- організовувати - створити формальну структуру для розподілу управлінської роботи між підрозділами, визначення їхніх функцій та координації їх діяльності для досягнення конкретних цілей;
- кадровий - підбір і навчання персоналу, створення необхідних умов для трудової діяльності;
- менеджмент - рутинна функція прийняття рішень та їх виконання;
- координація - забезпечення злагодженості в роботі всіх підрозділів усередині підприємства, які складатимуть єдине ціле;
- звітність - надання інформації вищестоящим органам та інстанціям про хід роботи за допомогою звітів та перевірок;
- бюджетування - фінансове планування та контроль фінансової діяльності.

Найважливішою частиною менеджменту А. Файоль вважає адміністрування, засноване на 14 загальних принципах: розподіл праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдність керівництва, єдність напрямків (цілей), індивідуальні інтереси підпорядковані загальним інтересам, оплата праці персоналу, оптимальна концентрація, децентралізація, порядок, справедливість, стабільний персонал, ініціативність, підприємливість. Ці принципи, а також виробничі та інженерні принципи також враховують певні людські фактори.

Головною заслугою А. Файоля, поряд з іншими, є те, що він першим висловив думку про необхідність виокремлення проблем організації та менеджменту в самостійну теорію універсального характеру, по суті, починаючи з професійного менеджменту. Його дослідження не тільки вдосконалили систему Ф. Тейлор також спрямував проблеми управління у двох напрямках:

- Організація і безпосереднє керівництво технічними і робочими процесами (організація виробництва, організація і управління працею);

- Управління виробничими системами (теорія управління виробництвом). Файоль є цікавим поглядом на організаційне планування. З 1970-х і 1980-х років складний облік і складні розрахунки до найдрібніших деталей стали непрактичними. Тому завдання керівництва – знайти адаптивні рішення та швидко реагувати. Механізми управління та менеджери: впровадження обмеженого системного підходу.

Факультет людських відносин і поведінкових наук. Створення науково-адміністративної (функціональної) школи менеджменту не враховувало впливу особистих стосунків на ефективність виробничо-управлінської діяльності. Важливість людського фактору в управлінні обмежується такими аспектами, як справедлива оплата праці, фінансові стимули та встановлення офіційних робочих відносин між керівниками.

Роль людей в організаціях, здібності до самоорганізації, підвищення ефективності роботи через творчу ініціативу або покращення психологічної атмосфери організації привертають увагу соціологів. І керівники виявилось, що стосунки між членами робочої групи сприяють підвищенню ефективності роботи, ніж чіткій організації праці та матеріальному стимулюванню. Мотивацією до високопродуктивної праці є не матеріальна вигода, як вважають колишні представники школи менеджменту, а задоволеність співробітників своєю роботою залежить від психологічного середовища компанії.

З 1950-х років вона перетворилася на школу поведінкових наук і продовжує розвиватися сьогодні. Маслоу пов'язав цю тенденцію, коли запропонував мотиваційну піраміду людської поведінки в організаціях. Біхевіористи, в тому числі автор та інші, запропонували власні методи виявлення мотивів і відповідних стимулів. Розвиток соціології та психології створив необхідні умови для створення наукової основи вивчення поведінки людини в трудових колективах. Довіра, взаємоповага та добрі стосунки в колективі створюють хорошу психологічну та моральну атмосферу, яка значною мірою впливає на мотивацію працівників до ефективної роботи.

Школа поведінкових наук зосереджена в основному на методах встановлення стосунків. Факультет поведінкових наук зосереджується на методах побудови стосунків між людьми в робочих групах. Його головна мета - підвищити ефективність організації за допомогою збільшення ефективності використання ресурсів, насамперед людських. Школу наукового менеджменту, Школу бізнес-менеджменту та Школу поведінкового менеджменту називають єдиними та найкращими. Подальша наукова та управлінська практика показала, що зміни у змісті праці та участі працівників в управлінні підприємством впливають лише на окремі виробничі ситуації, а не на всіх працівників [19, 33].

Школа менеджменту або кількісні методи. Розвиток математики та комп'ютерних технологій заклав основу нового напрямку в теорії управління, відомого як «наука про управління». Він заснований на кількісному підході, який включає використання наукових методів для аналізу роботи виробничих систем і вирішення проблем управління за допомогою використання математичних пристроїв вирішення проблем, науки, комп'ютерних технологій та систем управління інформацією.

За словами його прихильників, застосування цього методу можливе за наявності чотирьох умов:

- проблеми управління настільки складні, що менеджерам потрібна допомога в аналізі великої кількості змінних;
- велика кількість факторів виробництва легше аналізується кількісно, на шкоду управлінській науці та економічним показникам, які використовуються як орієнтири для прийняття рішень;
- наука управління характеризується використанням математичних моделей для представлення фактичного стану справ і того, як ситуацію можна покращити;
- складність задач управління та математичного апарату вимагає використання ЕОМ для обробки та аналізу більших обсягів інформації.

Застосування кількісних методів і математичних моделей знайшло застосування у зв'язку з появою і широким застосуванням комп'ютерів у сфері управління та розвитку інформаційних систем. Ефективність застосування моделі

в основному залежить від достовірності вихідних даних, обмежень у зборі інформації, низької практичної застосовності та високої вартості.

Внесок цієї школи в теорію управління полягає в наступному:

- отримати глибше розуміння складних питань управління шляхом розробки та застосування моделей;
- розробити кількісні методи, оскільки менеджери мають справу з управлінськими завданнями в складних економічних ситуаціях. Ці школи заклали наукову основу теорії управління, на якій сформувалися нові підходи, такі як процесний підхід, системний підхід і ситуаційний підхід.

Сучасна ідеологія і теорія управління виробничими системами увібрала найважливіші елементи провідних шкіл менеджменту та підходів до вивчення проблем управління.

Процесний підхід. Теорія процесного підходу, яка розглядає управління як низку взаємопов'язаних поточних функцій управління, представляє важливий поворотний момент у розвитку управлінського мислення. Він широко використовується навіть у цю епоху. Процесний підхід вперше був запропонований прихильниками управлінської (функціональної) школи менеджменту, які розробляли функції управління. На відміну від цієї точки зору, процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані. Управління розглядається не як окрема процедура, а як процес, що складається з серії безперервних і взаємопов'язаних дій.

Кожен із цих процесів є самостійним процесом. Це так звані функції управління. Наскільки різні автори аналізують процес управління за функціями, залежить від підходу, прийнятого в дослідженнях менеджменту, і характеру завдань, що вирішуються. Найчастіше призначаються наступні функції: планування, організація, командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, спілкування, дослідження, оцінка, прийняття рішень, призначення, наймання, представництво та переговори або укладення угод. Загальною рисою процесного підходу є те, що він заснований на поєднанні найважливіших видів управлінської діяльності в невелику кількість функцій, застосовних для всіх

організацій. За допомогою планування встановлюються спільні цілі та координуються зусилля всіх членів організації для досягнення цих цілей.

Функція організації полягає у створенні структури для ефективного розподілу завдань між співробітниками, ця структура має забезпечити реалізацію стратегії компанії для досягнення поставлених цілей та реалізації планів планування взаємодії з «оточенням».

Мотиваційна функція передбачає виявлення потреб співробітників для забезпечення умов, які дозволяють задовольнити ці потреби за рахунок якісної роботи.

Функція контролю вважається процесом, який забезпечує основні вимоги, необхідні для досягнення цілей організації. Фактично в процесі виробництва можуть виникати відхилення від встановленого плану роботи.

Прийняття рішення - це вибір менеджера між можливими альтернативами дій, вказуючи, що і як планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. Спілкування – це процес обміну повідомленнями між людьми. Організація є формою організованих відносин між людьми, і її функції залежать від якості спілкування [20, 33].

Процеси управління залежать від виконання взаємопов'язаних функцій управління шляхом прийняття рішень і спілкування. Функції менеджменту, це елементи системи менеджменту. Функції керування показано на рисунку 1.1. Функції управління та їх взаємозв'язки показано на рисунку 1.2.

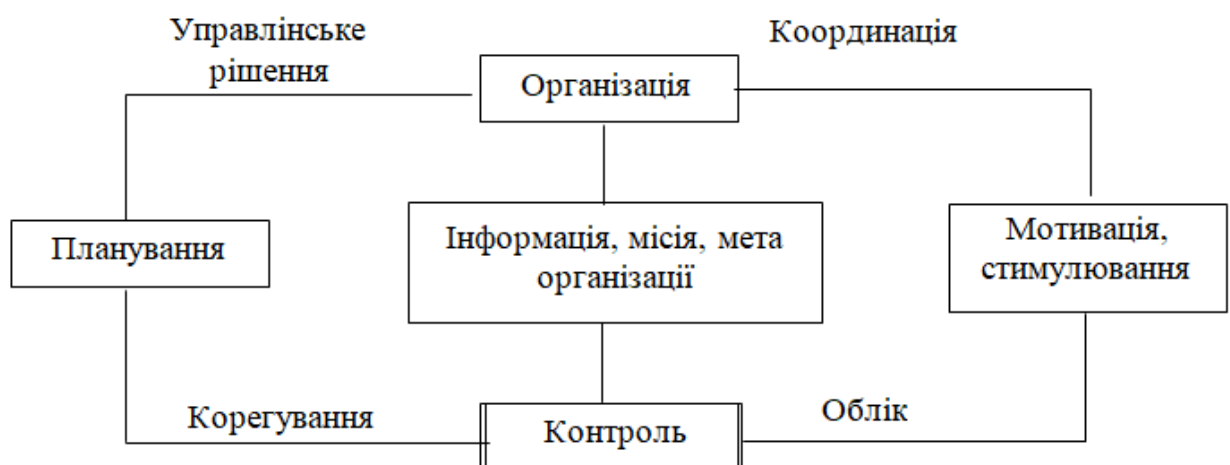


Рис. 1.1 Функції управління

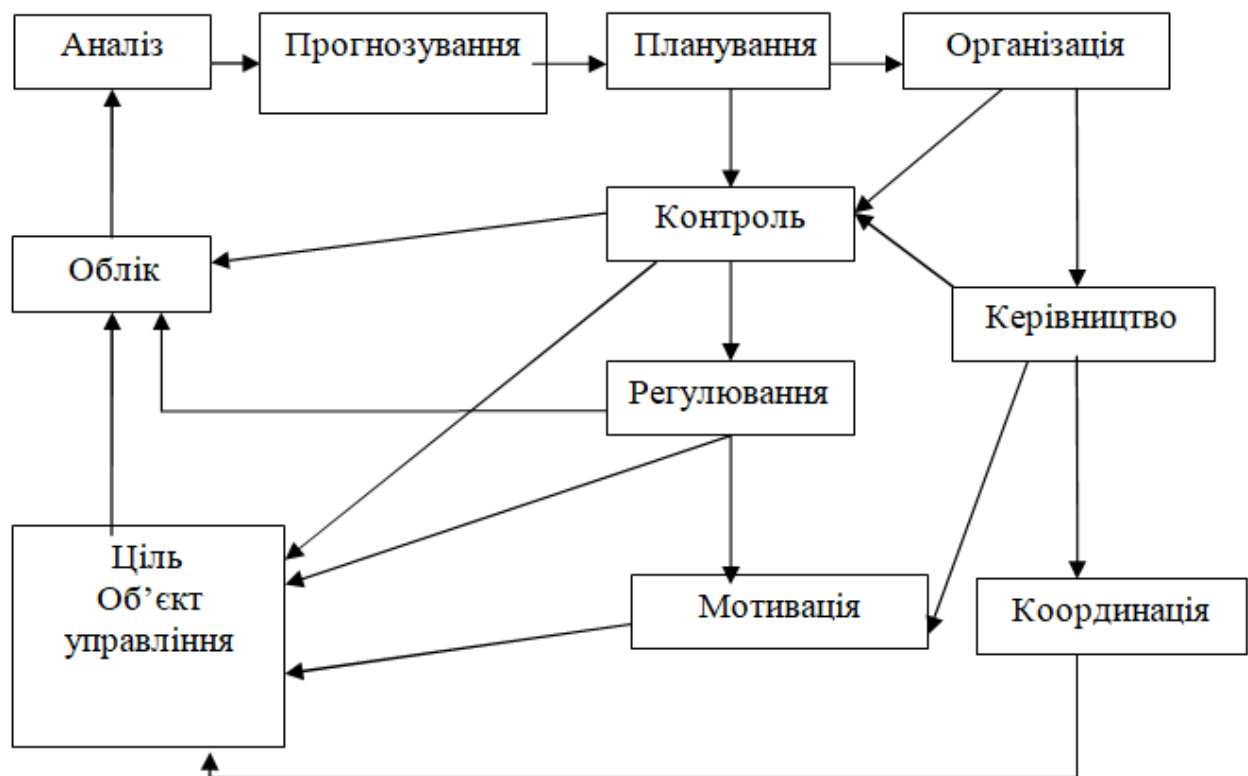


Рис. 1.2 Функції менеджменту та їхній взаємозв'язок

Системний підхід. Хоча способи організації та вибору об'єктів різні, усі вони мають щось спільне, і цією спільною метою є використання загальних інструментів управління. Ми знаємо, що розбіжності часто виникають, коли аналіз явища стає більш детальним і узагальнення виражаються на вищому рівні абстракції. Системний підхід до організації та управління дозволяє досягти цього рівня. Системний підхід став широко відомим і популярним у другій половині 20 століття. Науково-технічний прогрес рішуче сприяв автоматизації виробничого процесу у великих масштабах, а також почав справляти революційний вплив на процес управління.

Системний підхід увійшов у сучасну теорію організації та управління як особливий аналітичний метод і наукове мислення. Уміння мислити системно стало однією з вимог сучасних менеджерів. Суть системного підходу до управління полягає в тому, щоби представити організацію як єдину систему. За визначенням багатьох авторів, система - це сукупність взаємозалежних елементів.

Важливою особливістю такої множини є те, що її закономірності як системи не просто зводяться до суми властивостей її елементів.

Основні принципи системного підходу (системного аналізу):

- цілісність, що дозволяє розглядати систему як єдине ціле і водночас як підсистему на вищих рівнях;

- ієрархічна структура, тобто наявність кількох (не більше двох) елементів на основі залежності елементів нижчого рівня від елементів вищого рівня; Реалізація цього принципу наочно демонструється на прикладі будь-якої конкретної організації;

Як відомо, будь-яка організація є взаємодією двох підсистем: керуючої та керованої; один підкоряється іншому; - структура, яка допомагає аналізувати елементи системи та їх взаємозв'язки в рамках конкретної організаційної структури;

Як правило, хід функціонування системи визначається не стільки властивостями окремих елементів, скільки властивостями самої структури; - різноманітність, що дозволяє використовувати різноманітні кібернетичні, економічні та математичні моделі для опису окремих елементів і всієї системи. Організаційна якість системи часто виражається сукупним ефектом. Це виражається в тому, що результат роботи всієї системи більше (менше) від суми результатів окремих однойменних елементів, які складають ціле.

Особливістю системного підходу є те, що він не містить жодних рекомендацій. Системний підхід просто стверджує, що організація складається з великої кількості взаємопов'язаних підсистем і утворює відкриту систему, яка взаємодіє з навколишнім середовищем. Теорія систем вперше була застосована до точної науки і техніки.

Іншою подією в управлінській науці було застосування теорії систем до менеджменту наприкінці 1950-х років. Системний підхід – це не набір принципів. Це своєрідне мислення про організацію та управління. Щоб зрозуміти, як системний підхід може допомогти менеджерам краще зрозуміти свою організацію, необхідно розглянути концепцію «систем». Система – це одне ціле,

що складається з взаємозв'язаних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Прикладами систем є автомобілі, комп'ютери та телевізори. Усі організації також є системами.

Існує два основних типи систем: відкриті системи та закриті системи. Закрита система характеризується фіксованими обмеженнями своїх функцій і відносною незалежністю від зовнішнього середовища. Для відкритих систем характерна взаємодія із зовнішнім середовищем. Усі організації складаються з підсистем, які самі по собі складаються з менших частин. Різні школи менеджменту акцентують увагу на конкретних підсистемах [6, 22].

Структура й послідовність дій в організації як відкритої системи елементів відображені на рис.1.3.

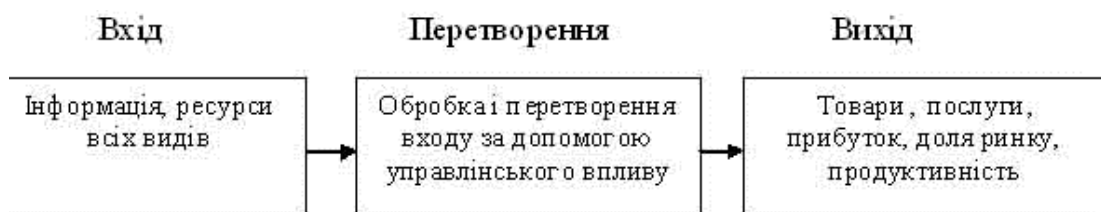


Рис. 1.3 Структура й послідовність дій в організації як відкритої системи елементів

Процес управління представлений тут на основі існуючих відкритих систем в організації. Структура організації, включаючи її відділи (підсистеми), вплив менеджерів і типи динаміки всередині груп допомагають передбачити ефективність усієї організації. Компоненти системи керування наведено на рисунку 1.4.

Механізм управління включає: місію, цілі, функції, системи управління, принципи і методи управління. Організаційна структура управлінського рівня визначається відповідно до відділів, функцій та організацій компанії. Процес управління включає: цілі, ситуації, проблеми та рішення. Етапи процесу включають: ідентифікацію, інформаційну роботу, аналітичну роботу, вибір планів дій, організаційну та практичну роботу. Технічні ресурси: АРМ Manager, локальна

комп'ютерна мережа підприємства, копіювальний апарат, сканер, Інтернет та електронна пошта.

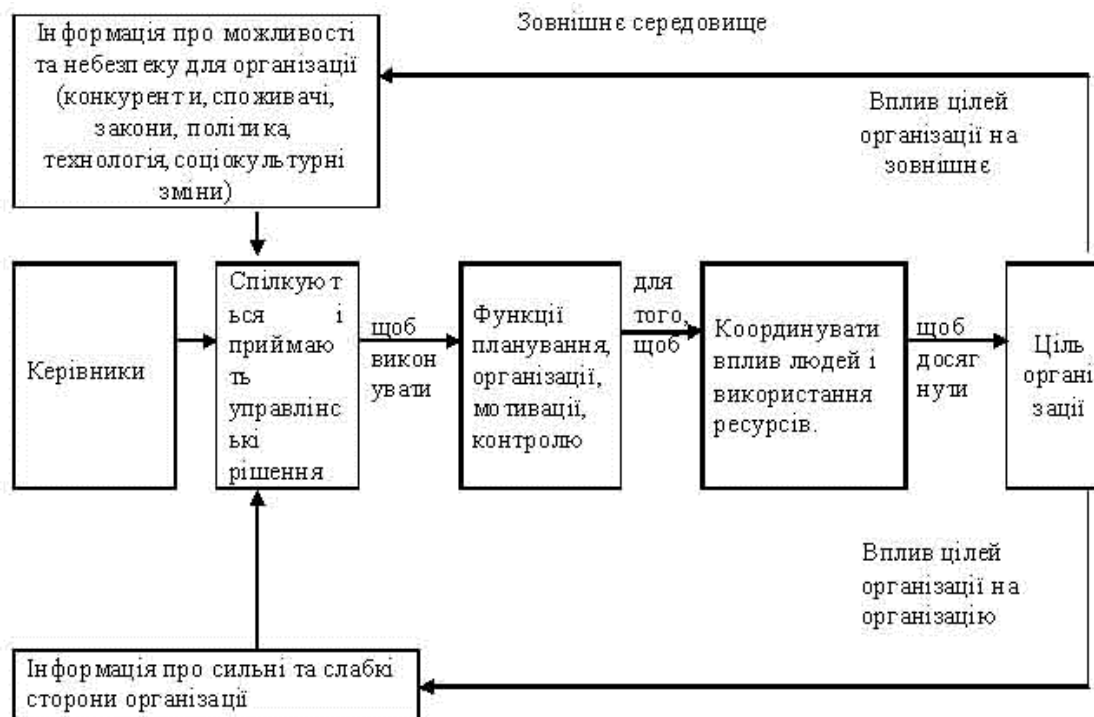


Рис. 1.4. Компоненти відкритої системи

Як впоратися з цією ситуацією. Традиційна школа менеджменту заклала наукові основи менеджменту. Застосування теоретичних знань на практиці – це мистецтво управління, яке досягається через професійний досвід. Ситуаційний підхід вносить вагомий внесок у теорію управління та розкриває можливість безпосереднього застосування теоретичних приписів до конкретних обставин і ситуацій. Це не набір правил, а спосіб мислення про організаційні проблеми та способи їх вирішення. Ситуаційний підхід не відкидає висновків інших підходів і шкіл менеджменту. Він містить основні концепції та методи, які застосовуються до всіх організацій. Однак, визнаючи, що загальні процеси управління однакові, ситуаційний підхід вимагає використання конкретних методів на практиці для досягнення бізнес-цілей.

Ситуаційний підхід став послідовним продовженням системного підходу до сутності управління. Системний підхід завжди визначає організацію як відкриту систему, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Виробничі системи, як

і відкриті системи, мають вхідні та вихідні канали, які дозволяють взаємодіяти із зовнішнім середовищем.



Рис.1.5. Елементи системи управління

Відповідно до ситуаційного підходу вся бізнес-організація реагує на різні фактори зовнішнього середовища. Такий підхід залежить від ситуації. Це означає, що певні умови цього періоду мали значний вплив на поведінку економіки. Кількість екологічних факторів, що впливають на виробничі системи, настільки велика, що в цих категоріях можна виділити лише найважливіші фактори. Різні автори виділяють різні фактори, що впливають на лідерство. Але більшість людей вважають, що для успішного ведення бізнесу потрібні лише десять внутрішніх і зовнішніх змінних.

Ситуаційний підхід поєднує в собі всі переваги попередніх шкіл і підходів і розширює практичне застосування теорії систем шляхом визначення основних внутрішніх і зовнішніх змінних, які впливають на виробничі системи. При цьому підході всі відомі концепції та прийоми застосовуються до конкретної ситуації.

Ситуаційний підхід, який часто називають ситуаційним мисленням, є найкращим способом ефективного вирішення цього питання.

Межі організації - це видимі і невидимі межі, які створюють ізоляцію даної організації від інших об'єктів, розташованих у зовнішньому середовищі організації. Менеджер повинен мати можливість (наскільки це можливо) розширити межі своєї організації. У помірних кількостях це означає брати лише те, що ви можете заощадити. Управління межами означає їх своєчасне встановлення.

Організаційні системи можна розділити на закриті системи та відкриті системи: Закрита організаційна система – це система, яка не має зв'язку зі своїм зовнішнім середовищем (тобто не обмінюється продуктами, послугами, товарами тощо із зовнішнім середовищем). Одним із прикладів є натуральне сільське господарство.

Відкрита організаційна система, яка спілкується із зовнішнім середовищем, тобто іншими організаціями та установами, які мають стосунки із зовнішнім середовищем.

Таким чином, організація як система – це сукупність взаємозалежних елементів, що створюють ціле (тобто внутрішню єдність, безперервність, взаємозв'язок).

Будь-яка організація є відкритим типом системи, оскільки взаємодіє із зовнішнім середовищем та отримує ресурси з навколишнього середовища у вигляді капіталу, сировини, енергії, інформації, людей, обладнання тощо, які стають елементами середовища всередині нього. Частина ресурсів, завдяки викликам торгівлі технологіями, трансформується, перетворюється на продукти та послуги, а потім передається у зовнішнє середовище.

«Систему» як поняття вивчали математики, кібернетики, лінгвісти, економісти тощо. Усі визначення залежать від специфіки наукових розробок у тій чи іншій науковій галузі. Наприклад, у вивченні математики, система - це частина світу, яка складається з набору змінних, яким присвоєно певні значення; Кібернетика - це пристрій, який приймає вхідні дані та створює вихідні дані;

Лінгвістика – це сукупність правильних тверджень (формул), економіка – це організації, одиниці, що складаються з взаємопов’язаних частин.

Загалом можна відзначити, що система - це одиниця (впорядкована цілісність), яка:

- 1) сприяє досягненню цілей;
- 2) включає об’єкти (взаємозалежні частини), здатні взаємодіяти;
- 3) залишається стабільним у часі. Розглядаються економічні та біологічні, механічні та соціальні системи. Зокрема, економічні системи можна характеризувати за певними ознаками. Класифікація економічних систем наведена в таблиці. 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація економічних систем

Класифікаційна ознака	Види систем	Сутність систем
за спроможністю до взаємодії	відкриті	системи, в яких елементи зовнішнього середовища є змінними в управлінні
	закриті	системи, в яких на роботу окремих елементів зовнішні фактори не впливають
за спроможністю до змін	динамічні	системи, що розвиваються, змінюються у динаміці, переходячи з одного стану в інший
	статичні	системи, що не змінюють свій стан
за спроможністю зберігати властивості	детерміновані	системи, що зберігають системні властивості
	стохастичні	системи, що не зберігають системні властивості
за особливостями функціонування	складні	системи, які мають такі властивості, як неоднорідність, емерджентність, багатофункціональність, надійність тощо
	прості	системи, з яких складаються складні; системи, щоне мають властивостей, притаманних складним системам

Розглядаючи промислове підприємство як певну систему, можна дати наступне визначення - це складна, відкрита, динамічна, саморегульована та реагуюча на потреби споживачів соціально-технічна виробнича система, що використовується за підтримки товарів, що виробляються в умовах ринкові відносини.

Слід зазначити, що саморегулююча система має такі властивості, як здатність до управління в умовах внутрішніх і зовнішніх змін. Соціально-технічна система включає дві взаємозалежні підсистеми, які взаємодіють одна з одною: технологія та ресурси підприємства (технічна підсистема) забезпечують виробничий процес, а також соціальні відносини суспільство (соціальна підсистема) склалися в компанії (це відносини в сфері кадрових змін, стилю управління, спілкування, мотивації). Окремо підсистеми бізнесу, такі як дослідження та розробки, маркетинг, фінанси тощо.

Управління вважається системою вирішення проблем щодо того, як працює бізнес. Крім того, управління є важливою частиною економічної системи, його функція полягає в досягненні цілей системи в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюються, впливаючи на стан усієї системи.

Безпосередньо системний підхід до управління вивчає компанію як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Системний підхід включає вивчення об'єкта дослідження за шістьма аспектами [4, с. 54]: основні (визначити складові системи, її міцність, ступінь популярності системи), структурні (визначити тип структури, взаємозв'язки, взаємозалежності на кількісному та якісному рівні), функціональні (визначити функції системи), система, підсистеми), інтеграційні (визначення цілей системи, протиріччя та шляхи їх усунення, виявлення основних зв'язків), комунікаційні (виявлення зв'язків з іншими системами) та історичні (вивчення етапів розвитку системи, прогнозування її перспектив).

Системний підхід до управління включає системне вирішення проблем, які постають перед промисловим підприємством. Серед завдань варто відзначити наступні основні завдання:

1) реагування на вплив змін у зовнішньому середовищі (правова ситуація, зміни в настроях споживачів, зміни в конкуренції тощо) і у внутрішньому середовищі (основні ресурси) підприємницької діяльності в різні періоди;

2) управління грошовими коштами для різних видів діяльності (повне проектування та оптимальний розподіл);

3) управління ресурсами (розумне навчання, своєчасне застосування, ефективне використання);

4) керування інвестиціями та інноваціями, щоб гарантувати конкурентоспроможність.

5) досягнення узгодженості між поточними планами та стратегією розвитку компанії.

6) розроблення планів, який враховує вплив слабких і сильних сторін.

Отже, робимо висновок, що системний підхід до системи управління об'єднує важливі управлінські підсистеми, сформовані на основі завдань управління, для досягнення цілей розвитку компанії. Сутність системного підходу до управління сучасним промисловим підприємством представлена в таблиці. 1.2.

Таблиця 1.2

Сутність системного підходу в управлінні підприємством

<u>Система управління</u> (необхідність: досягнення цілей розвитку підприємства)		
<u>Підсистеми управління</u> (необхідність: розв'язання окремих завдань для досягнення цілей)		
Назва підсистем (об'єктів управління)	Мета дослідження підсистем - вивчення:	Результат управління підсистемами
внутрішнє і зовнішнє середовище	перспектив і ризиків підприємства	недопущення розвитку кризових явищ
грошові потоки	ресурсної бази	ефективне генерування і витрачання
матеріально- технічні, трудові, інформаційні, технологічні ресурси	ресурсної бази	ефективне формування і використання

Продовження Таблиці 1.2

інвестиції, інновації	перспектив розвитку	забезпечення конкурентоспроможності
поточні стратегічні цілі розвитку і плани	часових змін	досягнення гнучкості у плануванні
сильні та слабкі сторони розвитку	часових змін, перспектив і ризиків	ефективне прогнозування

Вищевказані підсистеми управління дають можливість зосередити увагу на найважливіших моментах діяльності компанії та системно вирішувати управлінські завдання в одній площині.

1.4. Системний аналіз до ефективності управління персоналом на підприємстві

Важливістю системного підходу є те, що менеджери зможуть легше контролювати свою безпосередню діяльність з діяльністю всієї організації, якщо вони розуміють всю систему та їхню роль у ній. Це насамперед важливо для генеральних директорів, оскільки системний підхід спонукає їх підтримувати необхідний баланс між потребами кожного відділу та цілями всієї організації. Це змушує задуматися про потік інформації через загальну систему, а також підкреслює важливість спілкування.

Системний підхід допомагає визначити, чому рішення були прийняті неефективно, він також надає інструменти та методи для покращення планування та контролю. Системне мислення не тільки сприяє виробленню нових уявлень про організації (зокрема, особлива увага приділяється інтегративному характеру бізнесу, а також важливості та загальному значенню системної інформації), але й дозволяє розвиватися.

Інструменти та методи значно полегшили прийняття управлінських рішень завдяки більш складним системам планування та контролю. Таким чином, системний підхід дає можливість комплексно оцінити ефективність систем

управління в усіх виробничо-господарських сферах діяльності, а також на рівні конкретних передумов. Це аналізує кожну системну ситуацію, щоб визначити характер проблем введення, процесу та виведення.

Прийняття рішень можна оптимально організувати на всіх рівнях системи управління за допомогою системного підходу. Незважаючи на всі задовільні результати, системне мислення досі ще не досягло своєї найважливішої мети. Твердження про те, що це дозволить застосувати сучасні наукові методи в управлінні, поки що не справдилися. Серед інших факторів це пов'язано з тим, що великі системи дуже складні. Нелегко зрозуміти, чим зовнішнє середовище впливає на внутрішню організацію. Взаємодія між багатьма підсистемами організації до кінця не вивчена. Межі системи важко визначити, і їх занадто широке визначення може призвести до дорогого та непотрібного накопичення даних, тоді як їх занадто вузьке визначення може призвести до часткового вирішення проблеми.

Залежно від проблем, які стоять перед бізнесом, може бути важко точно визначити, яка інформація знадобиться в майбутньому. Навіть якщо найкраще і найлогічніше рішення існує, воно може бути неможливим. Однак системний підхід може привести до кращого розуміння діяльності організації.

Системний підхід передбачає врахування основних закономірностей функціонування системи, якими є [6]:

1. Комбінування, тобто узгоджувати спільні цілі та конкретні цілі.
2. Баланс. Внутрішня компетентність повинна поєднуватися із зовнішньою компетентністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища.
3. Зважте «вузькі місця» з особливим акцентом на найслабкіших елементах системи.
4. Індивідуальна розробка враховує послідовність етапів життєвого циклу компанії (продукту).
5. Інтеграція робить систему більш організованою та допомагає досягти синергії.

6. Поширення інформації є основною умовою підвищення конкурентоспроможності.

7. Визначити вимоги до стійкості, побудови системи (статичний режим) та роботи системи (динамічний режим).

Важливість системного підходу до управління на підприємстві полягає в наступному: встановлення цілей та формування їх ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; досягнення найвищої ефективності, тобто досягнення заданих цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних способів та методів досягнення цілей і вибору. Кількісна характеристика цілей і шляхів їх досягнення, заснована на комплексній оцінці всіх можливих і запланованих результатів діяльності.

Виникнення системного підходу до менеджменту дозволило інтегрувати позитивні сторони всіх шкіл, які в різні часи домінували в науковому управлінні. Протилежним важливим внеском системного підходу в теорію і практику менеджменту є визнання маркетингу найважливішою функцією менеджменту [15]. Організаційне управління з використанням системного підходу дає змогу аналізувати з єдиної точки зору об'єкти різної природи та складності, визначати в їх діяльності найважливіші характеристики системи та враховувати найважливіші чинники, які найбільш істотно впливають на її розвитку. У той же час передбачається, що цілі продуктивності та результати підсистем залежать від загальних цілей системи.

Безсумнівною перевагою системного підходу є те, що він орієнтований на неструктуровані проблеми та пошук оптимальних варіантів їх вирішення [6]. Коротко розглянемо основні етапи управління бізнес-системами:

1. Визначення позицію компанії в галузі, регіоні та місії компанії.
2. Досягнення цілей.
3. Розбиття системи на компоненти та детальне вивчення кожної підсистеми.
4. Визначення, згрупування та класифікація факторів, що впливають на підсистеми та систему в цілому.
5. Знайдення відхилення між поточним станом системи та заданим станом.

6. Визначення об'єктивних та суб'єктивних причин відхилень.
7. Визначення основних шляхів, методів та засобів приведення системи до певного стану.
8. Знайдення власних ресурсів, необхідні для вирішення проблеми.
9. Покупка додаткових ресурсів.
10. Виконання запланованих заходів.
11. Моніторинг та аналіз отриманих результатів.

Системний підхід до системи управління персоналом підприємства пропонує розгляд взаємозв'язків між різними аспектами управління персоналом і проявляється у формулюванні кінцевих цілей, визначенні методів досягнення цих цілей і встановленні адміністративних механізмів, придатних для планування, організації та просування людських ресурсів.[16].

Основним елементом усієї системи управління є працівники, причому працівники можуть бути як суб'єктами управління, так і об'єктами управління. Останнє становить основну характеристику управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами - це процес планування, відбору, навчання, оцінювання, навчання та мотивації працівників для ефективного використання та досягнення цілей компанії та працівників.

Управління персоналом здійснюється в рамках виконання певних цільових дій і включає такі основні етапи та функції:

- Визначити цілі та ключові напрямки роботи з персоналом;
- Визначати засоби, форми і методи досягнення цілей;
- Організовувати роботу по реалізації рішення;
- Контролювати виконання запланованих заходів;
- Розробити координацію заходів.

Система управління персоналом – це сукупність цілей, завдань, основних напрямів діяльності та відповідних видів, методів і механізмів управління для підвищення продуктивності праці та якості праці. Завданнями системи управління персоналом підприємства є: збільшення конкурентоспроможності бізнесу; підвищення ефективності та найперше досягнення максимального прибутку;

забезпечення високої соціальної ефективності діяльності колективу підприємства; побудова позитивного іміджу компанії [2].

При побудові системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Фактори, які впливають на формування процесу системи управління

Від людей залежить кількість, якість і тип виробленої продукції. Успіх отримання прибутку і просування продукції на ринку збуту залежить від роботи працівників дочірнього підрозділу, керівних і адміністративних працівників. Тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виокремлення великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності - персоналу, фінансів тощо, - пов'язаних з управлінням окремою виробничою одиницею.

Застосовуючи системний підхід до завдань управління персоналом, можна удосконалити процес прийняття управлінських рішень та вдосконалити організаційну структуру економічної системи. Загалом метод включає наступні етапи:

1. Уявлення про завдання, які ставить перед собою керівник, і конкретні цілі для управління людьми.
2. Охарактеризування підсистеми завдань, які необхідно виконати для забезпечення успішного досягнення цілей.
3. Сформулювання необхідних заходів для виконання різних запланованих завдань.

4. Вибрання технології для виконання кожного важливого вимірювання.
5. Вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на роботу системи та розвиток діяльності та завдань.
6. Розрахування типів необхідних ресурсів.
7. Визначення кількості і якості наявних ресурсів.
8. Послідовність застосування заходів визначається з урахуванням технічних та ресурсних обмежень.
9. Прийняття рішення (будування планів) і отримання схвалення від лідерів.
10. Проведення підготовки керівників, отримання коштів та реалізація рішення (планів) [21].

Системний підхід надав серйозний вплив на теорію і практику управління. Він явно зростатиме в майбутньому, оскільки нові знання можуть бути синтезовані, а нові концепції з'являтимуться систематично. Однак сама теорія систем ще не дозволяє оцінити, які елементи організації як системи і які елементи зовнішнього середовища є важливими. У ньому лише зазначається, що організація складається з багатьох взаємопов'язаних, взаємозалежних елементів і є відкритою системою, що перебуває під впливом зовнішнього середовища.

У практиці системного управління персоналом в компаніях можна виділити й ряд недоліків:

- відсутність уваги до формування іміджу співробітника, що призводить до демотивації;
- недостатня горизонтальна пов'язаність найважливіших функцій управління. Менеджери виконують дані функції поза рамками комплексного кадрового підходу;
- недостатня участь начальства і співробітників у розробці та реалізації управлінських концепцій;
- ігнорують зміни ціннісних орієнтацій людей і залишаються байдужими до цілей діяльності різних етнічних груп [18].

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНВІТА ГРУП» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності ТОВ «САНВІТА ГРУП»

ТОВ «САНВІТА ГРУП», міжнародна назва «САНВІТА ГРУП», була заснована наприкінці 2016 року. «САНВІТА ГРУП» - український виробник багатофункціональних вологих серветок. Компанія випускає продукт різних розмірів, починаючи з упаковок по 10 серветок. На сьогоднішній день компанія виробляє понад 200 видів продукції, включаючи власні бренди та приватні бренди за контрактом.

Виробництво «САНВІТА ГРУП» оснащено сучасним високотехнологічним обладнанням і повністю контролюється комп'ютерами, що дозволяє випускати готову продукцію без безпосереднього контакту з людьми. Завдяки цим перевагам Компанія має стабільно високий рівень продуктивності та гарантовано чітке дотримання заданих параметрів.

Сьогодні САНВІТА ГРУП виробляє вологу серветку на чотирьох виробничих лініях, які повністю відповідають стандартам ЄС. Компанія стрімко розвивається за рахунок власних торгівельних марок, виробництва на експорт та контрактного виробництва, що дало змогу у грудні 2023 року ввести в експлуатацію саму потужну та сучасну п'яту та шосту виробничу лінії.

Гарантією якості продукції виступають впроваджені на виробництві міжнародні стандарти, які сертифіковані визнаними у всьому світі міжнародними сертифікаційними компаніями:

- Сертифікат ISO 9001 – 2015;
- Сертифікат ISO 22716 GMP;
- Відкритість Компанії для доступу незалежних аудиторів.

Продукція власного виробництва Компанії розподіляється за такими

напрямками:

1). Дитячі вологі серветки. Містить 98% чистої води. Він не містить спирту чи парабенів і використовує лише високоякісні, ретельно відібрані інгредієнти для ніжного очищення чутливої шкіри малюків. Екстракти ромашки та алое вера дбайливо діють на дитячу шкіру, ефективно очищають та зволожують її. Серветки усувають неприємні запахи та дарують вам свіжий та підбадьорливий аромат.

2). «Природно антибактеріальні» вологі серветки зберігають ваші руки ідеально чистими в будь-який час. Створені для максимального очищення та знищення мікробів, ці серветки є антисептиками та можуть загоювати подряпини та порізи завдяки натуральному екстракту, D-пантенолу або екстракту бананового листя. Під час пандемії компанія додала новий продукт, що містить іони срібла, та інноваційну перфоровану тканину.

3). Кишеньковий розмір. Аналізуючи попит споживачів, компанія випускає кишенькові серветки. Це набір серветок антибактеріальних, взуттєвих, дитячих і загального призначення. Ці формати створені для полегшення маршрутів і прогулянок.

4). Вологий туалетний папір - надійний гігієнічний продукт, без якого важко уявити сучасне життя. Ефективно та безпечно очищає інтимні зони з відчуттям свіжості та чистоти. Миючий матеріал: «BioFlush» натуральний нетканий матеріал на основі целюлози високої щільності, виготовлений на 100% з натуральних інгредієнтів, розчинний у воді та розкладається в природних умовах. Полотно пройшло випробування в європейських лабораторіях за регламентом EDANA і має сертифікати та підтвердження біорозкладності матеріалу.

5). Універсальні чистячі серветки призначені для використання на різноманітних поверхнях у домі (підлога, лінолеум, сантехніка, оббивка, плитка, плита, пластикові та дерев'яні поверхні); Очищає від пилу будинки, кухні, ванні кімнати, туалети тощо. Серветки великого розміру з перфорованою тканиною, яка забезпечує більш ефективне очищення [50].

Колектив ТОВ «САНВІТА ГРУП» складається з вузькоспеціалізованих

фахівців і техніків, здатних вирішувати будь-які, навіть найскладніші, виробничі завдання та надати виробництву широкий спектр можливостей для вдосконалення та розширення асортименту продукції та послуг. Поступове зростання виробництва і продажів є дуже важливим для оцінки діяльності САНВІТА ГРУП.

Проаналізуємо спеціалізацію діяльності підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП» у динаміці за 2020-2022 рр. таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Спеціалізація діяльності ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Вид товару	Обсяг реалізації продукції					
	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Дитячі вологі серветки	47050,00	36,60	56320,30	30,70	110166,00	25,20
Антибактеріальні вологі серветки	29353,00	22,83	35618,20	19,42	72515,80	16,59
Кишенькові вологі серветки	10111,00	7,86	12212,70	6,66	36400,20	8,33
Вологий туалетний папір	18215,00	14,17	40229,70	21,93	112500,20	25,74
Вологі серветки для прибирання	22356,00	17,39	35287,40	19,24	98435,40	22,52
Інші товари	1483,00	1,15	3776,80	2,06	7118,40	1,63
Всього	128568,00	100,00	183445,10	100,00	437136,00	100,00

У 2022 році в порівнянні з 2021 роком обсяги реалізації продукції зросли в грошовому вимірі на 253690,90 тис.грн. (більш, ніж вдвічі) і склали 437136,00 тис.грн.

Отже, обсяг виробництва компанії за 3 останні роки має тенденцію постійного стабільного зростання. Збільшення обсягів виробництва та реалізації обумовлено насамперед зростанням попиту на ринку предметів санітарно – гігієнічного призначення, зростання кадрового потенціалу та збільшення результату завдяки ефективності управління.

Для визначення рівня забезпеченості підприємства основними засобами

(фондами) прийнято використовувати такі показники як: фондоозброєність, фондovіддача та фондомісткість продуктивність праці.

Розглянемо динаміку показників рівня виробництва на ТОВ «САНВІТА ГРУП» у таблиці 2.2., аналізуючи фінансову звітність за попередні роки (Додатки А,Б,В).

Таблиця 2.2.

Показники виробничо - економічної діяльності підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Найменування показників	Роки				
	2020	2021	2022	Темп зростання, 2021/2020 %	Темп зростання, 2022/2021 %
Реалізовано продукції в тис.грн.	128568,00	183445,10	437136,00	142,68	238,29
Основні засоби (первісна вартість), тис.грн.	29678,90	30964,70	61153,10	104,33	197,49
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	127085,00	179668,30	430017,60	141,38	239,34
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	66	82	119	124,24	145,12
Фондоозброєність, тис.грн/чол.	449,68	377,62	513,89	83,98	136,09
Фондовіддача, грн.	4,28	5,80	7,03	135,51	121,21
Фондоємність, грн.	0,23	0,17	0,14	73,91	82,35
Продуктивність праці, тис.грн/чол.	1948,00	2237,14	3673,41	114,84	164,20

Показником, який розрізняє ефективність використання основних фондів та ефективність заощаджень, є коефіцієнт фондоозброєності. Коефіцієнт фондоозброєності стосується показника забезпеченості підприємства виробничими основними фондами і визначається співвідношенням середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності працівників на підприємстві.

Фондоозброєність становить в 2022 р. 513,89 тис.грн. основних засобів на одного працівника . Даний показник в порівнянні із 2021 роком збільшився на

136,27 тис.грн., а в порівнянні із 2020 р. – збільшився на 64,21 тис.грн.

Фондовіддача – це показник, який визначає скільки припадає на 1 грн. використуваних основних засобів щодо реалізованої продукції (без ПДВ) та визначається як відношення чистого доходу до середньорічної вартості основних фондів. Показник фондовіддачі у 2022 р. зріс у порівнянні із 2021р. на 1,23 грн., а з 2020 роком на 2,75 грн.

Фондомісткість є, зворотною рентабельності капіталу, і визначається як вартість основних фондів на одиницю реалізованої продукції. Тобто у 2020р. на 1 грн. реалізованої продукції припадає 23 коп. основних фондів, у 2021р. – 17 коп., а у 2022 році – 14 коп. Це пов'язано в першу чергу із розширенням виробництва та збільшенням кількості виробничих ліній до 4 у 2022 році.

Середньооблікова численність штатних працівників у 2022 році склала 119 працівників, що показує стабільне зростання протягом попередніх двох років.

Кадрова програма компанії спрямована на забезпечення достатнього рівня кваліфікації її працівників та системи забезпечення охорони праці. У 2020 - 2022 роках на підвищення кваліфікації працівників (за межами підприємства) було витрачено 45800,00 грн.

На підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення (за межами підприємства) у 2023 році заплановано спрямувати 85000,00 грн. На підвищення знань по охороні праці 30000,00 грн, в т.ч. навчання інженерно технічних працівників – 10000,00 грн., робочих – 20000,00 грн.

Структура капіталу підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП» у 2022 році становила: 46,67% - власний капітал; 53,33% - зобов'язання. Власний капітал у звітному 2022 році в порівнянні з минулим 2021 роком виріс на 54180,90 тис. грн. та становить 82904,00 тис. грн. Коефіцієнт загальної ліквідності на кінець року склав 1,79 на початок року 1,25.

Проаналізуємо загальногосподарську фінансово - економічну ефективність ТОВ «САНВІТА ГРУП» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Загальногосподарська фінансово - економічна ефективність ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Найменування показників	Рік				
	2020	2021	2022	Темп зростання, 2021р./2020р.,%	Темп зростання, 2022р./2021р.,%
Валовий дохід, (тис.грн.)	127085,00	179668,30	430017,60	141,38	239,34
Витрати на виготовлення продукції, (тис.грн.)	93634,80	143404,90	326108,10	153,15	227,40
Валовий прибуток, (тис.грн.)	7142,40	8801,30	33879,10	123,23	384,93
Чистий прибуток, (тис.грн.)	5856,80	7217,10	27780,90	123,23	384,93
Рентабельність реалізації продукції, (%)	4,61	4,02	6,46	87,20	160,70

Розглянувши динаміку основних показників підприємства, можна зробити висновок, що на початок 2023 р. ТОВ «САНВІТА ГРУП» отримало дохід від реалізації на 250349,3 тис. грн. більше, ніж за попередній період, чистий прибуток збільшився на 20563,80 тис.грн. у порівнянні з попереднім періодом, валовий прибуток збільшився на 25077,80 тис. грн. Щороку збільшуються витрати на виготовлення продукції, так у 2022 р. у порівнянні з 2022 р. витрати збільшились на 182703,2 тис.грн.

ТОВ «САНВІТА ГРУП» має наступні показники рентабельності, так у 2021р. рентабельність зменшилась на 12,80% у порівнянні з 2020 р., у 2022 р. цей показник збільшився у 1,6 рази у порівнянні з попереднім.

Таким чином, компанія продовжує свій стабільний сталий розвиток та постійно призвичаюється до змін сьогодення.

За 2020 - 2022 роки підприємством було придбано основних засобів на суму 31474,2 тис. грн.

Аналіз ефективності діяльності ТОВ «САНВІТА ГРУП» показав, що підприємство є прибутковим, прибуток в 2022 році склав 27780,90 тис.грн., що на 20563,80 тис.грн. більше минулорічного показника. Компанія переходить із

малого підприємства у середнє. Динаміку прибутку та рентабельності ТОВ «САНВІТА ГРУП» наведено на (рис. 2.1.)



Рис. 2.1. Динаміка прибутку та рентабельності ТОВ «САНВІТА ГРУП» за 2020 - 2022 рр.

У 2022 році було інвестовано 9126,00 тис. грн., з них на 7311,50 тис. грн. збудовано новий виробничий цех. Протягом 2022 року відбулися такі суттєві зміни: введено в експлуатацію основних засобів на суму 30188,40 тис. грн. Проведено капітальних ремонтів та виготовлено обладнання своїми силами на суму 2142,00 тис. грн.

Стосовно позиції ТОВ «САНВІТА ГРУП» на ринках продажів, слід зазначити, що Компанія в цілому займає позицію, близьку до лідерів. Така позиція дозволяє зробити рішучий крок і зайняти лідируючу позицію. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України про охорону навколишнього природного середовища та майже не має істотного впливу на забруднення атмосферного повітря чи навколишнього природного середовища.

Для зниження собівартості продукції та оптимізації виробництва, передбачається поетапний вивід застарілого обладнання, введення в експлуатацію нового обладнання та продовження тенденції будівництва власних складських та

виробничих цехів. Для цього у Компанії достатньо землі під будівництво, яка перебуває на балансі та фінансових ресурсів для реалізації таких планів. Очікуване зростання обсягів реалізації у 2023 – 2024 рр., в тому числі і за рахунок інвестицій в нове обладнання, в 1,7 рази, в грошовому – у 2 рази.

Істотною проблемою в діяльності підприємства була та залишається нестабільність ринку сировини (неткане полотно, пакувальний матеріал, екстракти, клей тощо).

Також значною мірою негативно впливають на діяльність підприємства - висока вартість енергоносіїв і палива, яка вимушено підвищує ціни на продукцію, що в свою чергу, ускладнює пошук нових ринків збуту та вимиває оборотні кошти. Військова агресія проти України, невизначеність у роботі Верховної Ради (особливо у 2022 році), політична нестабільність, незавершеність структурних реформ, відсутність належного захисту прав власності, затримки із застосуванням податків та інші закони, що обмежують ринкові реформи, а також нестабільні торговельні відносини з сусідніми країнами – усе це впливає на компанію та її розвиток. Проте Компанії вдається бути «на плаву» та працювати, отримувати прибутки, виплачувати заробітну плату працівникам та податки державі. З 2022 року обрана стратегія компанії полягає у збільшенні виробництва та продажів ключових продуктів відповідно до ринкового попиту та використання перероблених і запозичених ресурсів для постійного оновлення серії продуктів.

Для підвищення якості продукції, зниження собівартості та розширення асортименту продукції, що випускається підприємством, керівництвом підприємства розроблено комплекс організаційно-технічних заходів, бізнес-проектів, серед яких:

1. Розвивати сучасну безпечну технологію виробництва.
2. Завершити огляд і вдосконалення існуючої технології.
3. Удосконалити структуру управління компанією.
4. Підвищити кваліфікацію персоналу.

2.2. Особливості організаційної структури управління ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Структура управління ТОВ «САНВІТА ГРУП» відноситься до ієрархічної функціональної структури, де функціональні підрозділи існують у формі керованих штабів, які допомагають децентралізованим підрозділам вирішувати питання, а саме їх рішення рекомендуються ієрархічному начальству, яке позбавлене права вирішувати питання, видавати розпорядження безпосередньо виконавцю. Рішення та розпорядження приймає лінійний керівник, тобто начальник відділу.

Фрагмент схеми організаційної структури управління ТОВ «САНВІТА ГРУП» наведений у додатку Г.

Переваги:

- функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує професіоналізм та ефективність управлінських рішень;
- існує чіткий розподіл системи управління, що забезпечує однозначність і послідовність рішень, що приймаються;
- сформовані стійкі та надійні зв'язки всередині організаційної структури.

Недоліки:

- сильний авторитарний стиль управління, відсутність самостійності та незалежності підпорядкованих підрозділів;
- процеси координації є складними, коли необхідно визначити функціональні межі координації: координація можлива лише на вищому рівні управління. Результат: значно довгі та перевантажені комунікаційні канали (від найнижчих рівнів до вищого керівництва, а потім до функціональних менеджерів і нижче), слабе залучення осіб, які приймають рішення на тому ж рівні, перевантаження вищого керівництва, проте це не завжди трапляється. Тому набираються додаткові помічники, які підпорядковуються керівникам різних рівнів. Це виявилось неефективним, оскільки призвело до зростання кадрової структури,

невизначеності процесу прийняття рішень і зниження відповідальності за прийняті рішення.

Організація роботи персоналу компанії, структура персоналу, професійна кваліфікація, заробітна плата та інші виплати, умови праці, робочий час, а також інші питання, що стосуються кадрової політики, визначається директором відповідно до положеннями за напрямками та принципами діяльності Компанії, визначеними Статутом, а також чинним законодавством України.

Основним недоліком поточної організаційної структури управління на досліджуваному підприємстві є використання традиційної лінійної функціональної структури управління, яка сама по собі не сприяє створенню нових функціональних служб і ліквідації застарілих функціональних служб, заважаючи всім операційним відділам бачити спільні цілі в діяльності підприємства, при цьому цілі кожного відділу часто не збігаються із загальними цілями компанії. Це зрештою в певній мірі не сприяло організаційному розвитку ТОВ «САНВІТА ГРУП» та часто призводить до стійкого внутрішнього опору.

Другою важливою причиною недосконалості організаційної структури досліджуваного підприємства є недостатньо сформований рівень корпоративної культури: реалізатор не завжди може ототожнити власні цілі з цілями бізнесу. Діючі сучасні практики та методи управління персоналом організації не дозволяють повною мірою координувати діяльності окремих осіб і груп працівників, а також залучення їх для досягнення результатів, вигідних для компанії.

Нарешті, третьою важливою причиною незацікавленості керівництва у розвитку організаційної структури Компанії є відсутність критеріїв та апробованих методик визначення їх ефективності. Таким чином, неможливо довести, що збільшення прибутку або рентабельності виправдано саме вдосконаленням організаційної структури, оскільки на ці необхідні показники впливають інші фактори, які ми також не можемо взяти до уваги.

Найважливішим елементом організаційної структури управління бізнесом

ТОВ «САНВІТА ГРУП» є система взаємодії між відділами та окремими виконавцями, адже ефективність залежить не тільки від організації бізнес-процесів, не тільки від використовуваної моделі організаційної структури підприємства, але й від ефективності взаємодій між елементами організаційної структури.

Так, розглянемо характер взаємодії між окремими виконавцями на прикладі відділу збуту на досліджуваному підприємстві ТОВ «САНВІТА ГРУП».

Начальник відділу збуту досліджуваного підприємства:

- організовує дослідження та аналіз внутрішнього та зовнішнього ринків, перспективи їх розвитку для отримання інформації про співвідношення між попитом і пропозицією, рівень вартості продукції, можливі замовлення, виробничі розробки компаній-конкурентів, стратегії й тактики їх діяльності, реагування на появу нових продуктів;

- здійснює розробку короткострокових, середньострокових та довгострокових маркетингових стратегій, спрямовуючи дизайнерів і виробників на задоволення вимог споживачів до продукції, що випускає компанія ;

- організовує дослідження купівельних характеристик продукції та факторів, які формують структуру та динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, кон'юнктуру ринку ;

- розробляє рекомендації щодо вдосконалення асортименту та якості запропонованої продукції, своєчасності випуску нових товарів для задоволення потреб споживачів ;

- визначає стратегію та тактику каналів збуту ;

- проводить роботу з аналізу перспективності найбільш ефективного використання каналів збуту, форм і методів реалізації продукції та послуг посередників ;

- бере участь у організації торгових виставок, ярмарків, рекламі продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, поширенні інформації про виробника та його можливості ;

- бере участь у відповідному коригуванні діяльності підприємства у разі зміни зовнішнього середовища або виникнення певних проблем, в розробленні заходів захисту від конкурентів ;

- забезпечує реалізацію продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами та розробляє стратегію зі своєчасної доставки продукції її споживачам у встановлених рамках реалізації ;

- організовує участь відділу в розробці перспективних проектів і річних планів виробництва і реалізації продукції, у виконанні науково-дослідних робіт щодо вивчення попиту на продукцію підприємства, прийому замовлень, узгодження умов і підписання договорів на постачання, оцінки норм запасів готової продукції, планування поставок споживачам ;

- формує заходи по виконанню плану реалізації продукції, своєчасного надходження замовлень, технічних умов та іншої постачальницької документації, а також реалізації продукції, яка не розподілена за планом і не знаходить збуту за нарядами ;

- контролює за виконанням підрозділами підприємства замовлень і договірних зобов'язань у встановлені терміни за кількістю реалізованої продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, а також за станом запасів готової продукції на складі ;

- контролює виконання замовлень і договірних зобов'язань підрозділів підприємства в установлених умовах залежно від обсягу реалізації продукції, номенклатури, комплектності та якості, залежно від стану запасів готової продукції на складі ;

- контролює надходження оплати за реалізовану продукцію ;

- розглядає скарги споживачів, що надійшли на підприємство, готує відповіді на подані заяви, а також на скарги споживачів про порушення умов договору ;

- обліковує виконання замовлень і договорів, відвантаження та залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення документації зі збуту, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), виконання плану

реалізації;

- бере участь в організації обслуговування реалізованої продукції ;
- управляє працівниками відділу.

За відсутності начальника відділу збуту його обов'язки виконує його заступник або особа, призначена у встановленому порядку, яка набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

Для виконання обов'язків та реалізації прав, начальник відділу збуту взаємодіє:

З головним бухгалтером з питань:

- щодо бухгалтерських даних про запаси продукції її рух, реалізацію;
- підсумків інвентаризації запасів;

Надання:

- звітів про витрати на маркетингові дослідження;
- розрахунків витрат на після продажне обслуговування продукції;

З начальником відділу технічного контролю з питань:

Отримання:

- відомостей про виробничий брак виготовленої продукції;
- узагальнення результатів рекламацийної роботи;

Надання:

- даних по рекламаціях;
- даних про невідповідність заявленої якості продукції протягом гарантійного терміну.

Менеджер зі збуту підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП»:

- організовує та координує збутову діяльність за замовленнями та укладеними договорами, забезпечуючи належне постачання виробленої продукції споживачам на встановлених умовах;

- організовує маркетингові дослідження з метою вивчення споживчого ринку та його перспектив, формує та розширює ділові зв'язки зі споживачами, аналізувати потреби споживачів, ступінь задоволення потреб і вимог споживачів,

потреби споживачів і попит на продукцію, що надається, рівень товарної конкуренції на ринку через дослідження, оцінку потреб споживачів і моніторинг конкурентів;

- бере участь у розробці маркетингової політики;
- готує пропозиції та розробляє рекомендації, спрямовані на підвищення якості та покращення споживчих характеристик товарів і послуг;
- бере участь у складанні перспективних та річних планів збуту продукції, побудові прогнозів збуту, розробці рекламних стратегій, програм формування попиту та стимулювання збуту;
- вносить пропозиції щодо коригування ціни пропонованої продукції, обсягу продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок;
- бере участь у ярмарках, аукціонах, виставках, рекламних біржах та продажах виготовленої продукції компанії;
- організовує зв'язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання зобов'язань перед партнерами, відбирає інформацію, необхідну для розвитку зовнішніх зв'язків;
- виконує роботи з підписання договорів поставки продукції та узгодження умов поставки;
- готує вимоги, зведені замовлення та плани поставок усіх видів (номенклатури);
- аналізує дані обліку готової продукції на складі компанії та розповсюджує дану інформацію покупцям згідно укладених договорів;
- здійснює контроль відповідності рівня запасів готової продукції за обсягом і номенклатурою (типом) встановленим зразкам;
- координує роботу з програмним відділом підприємства, бере участь у створенні технічних умов прийому готової продукції з виробничого, складського та операційного відділів;
- здійснює контроль за дотриманням нормативів зберігання та підготовки готової продукції до транспортування споживачам;
- своєчасно визначає потребу в різних транспортних засобах і робочій силі

для перевезення готової продукції та укладає (в межах своєї компетенції) з транспортними організаціями договори на перевезення продукції;

- організовує та контролює транспортування готової продукції вчасно згідно з укладеним договором;

- бере участь у здачі-прийманні продукції покупцеві (перевізнику) та перевіряє якість, кількість і комплектність продукції, підписує та підтверджує акт прийому-передачі, супровідні документи;

- вживає заходів щодо своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію;

- приймає та аналізує скарги покупців щодо невідповідності якості, кількості та комплектності продукції, що поставляється, порушення умов доставки;

- готує необхідну інформацію для подання рекламачії покупцю про недотримання термінів приймання та оплати продукції;

- вживає необхідні заходи щодо заміни повернутої покупцем продукції, її продажу чи переробки;

- забезпечує створення звітності відповідно до нормативних документів, створення бази даних внутрішньої та зовнішньої інформації про продаж (обсяг і вартість;

способи просування продукції на ринку, розподіл територій. Територія та умови продажу;

відхилення та зміни кон'юнктури ринку.

Отже, проаналізувавши посадові обов'язки працівників відділу збуту можна зробити висновок, що на працівників відділу покладені часткові функції маркетингу та логістики, що значно ускладнює здійснення основних функцій по збуту продукції.

Опишемо умови праці для працівників відділу збуту ТОВ «САНВІТА ГРУП»:

1. Засоби оргтехніки, що виписуються керівником та фахівцями відділу збуту: персональний комп'ютер (3 одиниці на відділ), принтер, факс, внутрішній телефон, мобільні телефони.

2. Меблі, що використовуються: комп'ютерні столи, стільці, шафи для документів.

3. Режим праці та відпочинку:

- режим роботи начальника та менеджера відділу збуту визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, установленими на підприємстві ТОВ «САНВІТА ГРУП», а саме: початок роботи: 09:00, обідня перерва – 12:00- 13:00, закінчення робочої зміни – 18:00.

Таким чином, умови праці на досліджуваному підприємстві ТОВ «САНВІТА ГРУП» можна вважати сприятливими і такими, що сприяють виконанню основних обов'язків працівників.

Оптимальним вважають такий інформаційний обмін, при якому передають тільки ту інформацію і в такому обсязі, який необхідний для забезпечення процесу управління.

У ТОВ «САНВІТА ГРУП» менеджер зі збуту надає тільки ту інформацію начальнику відділу збуту і в такому обсязі, який необхідний для забезпечення процесу управління відділом збуту.

Менеджер зі збуту вносить пропозиції щодо коригування цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів часу виходу на ринок, в той час як начальник відділу аналізує та фільтрує інформацію, надає зауваження та затверджує перспективні пропозиції.

Менеджер зі збуту на ТОВ «САНВІТА ГРУП» вносить на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені посадовою інструкцією. А керівник відділу звичайно або приймає, або ігнорує ту чи іншу пропозицію підлеглого.

Повідомлення співробітників з офіційних джерел зменшить потенційний негативний вплив чуток. Тому на досліджуваному підприємстві інформація часто поширюється у вигляді дошок оголошень. Серед інформаційних продуктів, якими користуються керівники та підлеглі відділу продажів ТОВ «САНВІТА ГРУП», є: Інтернет, 1С-Парус, MS Project2003 та «Альт Інвест».

Таблиця 2.4.

Інформаційно - комунікаційні питання взаємодії керівника та підлеглого
відділу збуту ТОВ «САНВІТА ГРУП»

№	Захід	Дія	Мета	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1.	Оптимізація інформаційних потоків	Щоденне надання необхідної інформації у формі управлінської звітності	Передача інформації необхідної для забезпечення процесу управління	Отримання оптимального інформаційного обміну, при якому передають тільки ту інформацію і в такому обсязі, який необхідний для забезпечення процесу управління.
2.	Взаємодія керівника і підлеглих	Обговорення важливих питань між керівником та підлеглим відділу збуту.	Менеджер зі збуту вносить пропозиції щодо коригування цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок.	Начальник відділу аналізує та фільтрує інформацію, надає зауваження та затверджує перспективні пропозиції.
3.	Організація ефективної системи зворотного зв'язку	Одержання інформації з первинної ланки	Отримати інформації з первинної ланки	Одержання інформації з первинної ланки, минаючи звичайні канали комунікацій
4.	Впровадження системи збирання пропозицій	Фільтрація або ігнорування ідей, які є в пропозиціях працівників.	Фільтрувати ідеї підлеглих, вибирати найкращі пропозиції.	Вибрати найкращі пропозиції підлеглих та втілити їх у життя.
5.	Інформаційні повідомлення адміністрації підприємства	Встановлення дошки оголошень	Надати достовірну інформацію	Інформування працівників з офіційних джерел зменшує потенційні негативні наслідки чуток
6	Використання сучасної інформаційної технології	Спеціалізовані програмні продукти відділу збуту: inernet, 1C-Парус, MS Project2003 та «Альт Інвест»	Автоматизація роботи відділу збуту	Скорочення витрат часу на роботу з документами, що підвищить продуктивність праці відділу збуту.

Таким чином, аналіз показує, що комунікаційна система досліджуваного підприємства є оптимальною та використовує сучасні інформаційні технології та спеціалізовані продукти, такі як: 1C-Парус, MS Project2003 і «Альт Інвест», котрі скорочують витрати робочого часу, що в підсумку підвищує продуктивність праці.

2.3. Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «САНВІТА ГРУП» та чинників впливу на нього.

Велике значення для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності виробництва має забезпеченість підприємств достатніми трудовими ресурсами, їх раціональне використання та висока продуктивність праці. Обсяг і швидкість виконання всіх робіт, ефективність виробництва обладнання, машин, механізмів і, відповідно, обсяг продукції, собівартість, прибуток і ряд інших показників. Економіка залежить від забезпеченості підприємств трудовими ресурсами та їх ефективного використання. Основними завданнями аналізу є:

- оцінити забезпеченість підприємства та структурних складових робочої сили в цілому, а також за категоріями та галузями;
- виявляти резерви праці, більш повно та ефективно їх використовувати;
- визначити показники плинності кадрів.

Джерелами інформації для аналізу є план кадрового забезпечення, річні кадрово-статистичні звіти, дані відвідуваності та внутрішні звіти відділу кадрів про стан і рух персоналу. Аналіз використання підприємствами трудових ресурсів слід починати з оцінки наявного персоналу та змін, які відбулися за попередні роки.

Основними цілями цього етапу є: склад і структура персоналу, забезпечення підприємства робітниками, адміністративно-управлінським персоналом, спеціалістами, їх освітньо-кваліфікаційний, професійно-кваліфікаційний рівень, а також рух робочої сили.

Необхідно проаналізувати склад і структуру трудових ресурсів підприємства. Залежно від виконуваних функцій, персонал підприємства поділяється на такі категорії: управлінський і виробничий. До управлінського персоналу належать керівники та спеціалісти; Менеджери є лінійними та функціональними, вони керують, координують та стимулюють продуктивну діяльність, мають доступ до ресурсів компанії та приймають рішення. До експертів належать: інженери,

економісти, бухгалтери, фінансисти, інженери-виконавці.

Виробничі працівники виконують рішення керівників, вони безпосередньо беруть участь у створенні матеріальних цінностей, наданні послуг і обігу товарів. Сюди також включені прибиральники та охоронці.

Структура персоналу залежить від специфіки виробництва, його спеціалізації та масштабів. Питома вага кожного виду працівників змінюється відповідно до розвитку техніки, технології та організації виробництва. Підвищення рівня організації і техніки виробництва призводить до зменшення чисельності робітників і збільшення питомої частки робітників у загальній чисельності робочої сили.

Структура трудових ресурсів ТОВ «САНВІТА ГРУП» подана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Структура трудових ресурсів ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік		Зміна, 2022/2021	
	чисельність, чол.	питома вага, %	чисельність, чол.	питома вага, %	абс.	відн. %
Керівники	6	7,3	8	6,7	+2	+33,3
Спеціалісти	15	18,3	22	18,5	+7	+46,7
Робітники	61	74,4	89	74,8	+28	+45,9
Всього	82	100,0	119	100,0	+37	+45,1

Аналізуючи дані таблиці 2.5. можна зробити висновок, що у ТОВ «САНВІТА ГРУП» у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. відбулися певні прогресивні зміни, по ним видно, що компанія впевнено розвивається, а саме: загальна чисельність працівників збільшилась на 37 працівників, у відносному значенні даний показник зріс в загальному на 45,1%.

Найбільшу питому вагу у структурі трудових ресурсів досліджуваного підприємства займають робітники – 74,8 % у 2022 р., що на 45,9 % більше порівняно з 2021 р. На 46,7% збільшилась питома вага спеціалістів у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., найменше збільшилась питома вага керівників у 2022 р. на

33,3% у порівнянні з 2021 р., що пов'язано із змінами в організаційній структурі підприємства та збільшенню працівників робітничих професій.

Відповідність кваліфікації робітника складності виконуваної роботи визначається на основі порівняння показників середнього розряду робітника і середнього розряду роботи. Узагальнюючим показником, що характеризує структуру професійно-кваліфікаційного складу працівників, є середній ціновий коефіцієнт і розраховується за середньоарифметичною ваговою формулою:

$$\overline{OE} = \frac{(\sum_{i=1}^n \times D_i \cdot OE_i)}{\times D_i}, \quad (2.1)$$

де $\overline{TK_p}$ - середній тарифний коефіцієнт робітників;

$ЧР_i$ - чисельність робітників кожного розряду;

TK_i - тарифний коефіцієнт відповідного розряду;

n – кількість розрядів.

Середній тарифний коефіцієнт робіт визначається аналогічно через трудомісткість робіт. Необхідно також обчислити середній розряд робітників.

Середній тарифний коефіцієнт робітників на підприємстві становить 1,52, а середній тарифний коефіцієнт робіт – 1,53. Даний розрахунок означає, що на досліджуваному підприємстві достатньо робітничих кадрів, проте рівень їхньої кваліфікації потрібно покращувати.

Важливо також провести аналіз руху робочої сили. Стабільність складу персоналу є передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва.

Відповідність кваліфікації робітника складності виконуваної роботи визначається на основі порівняння показників середнього розряду робітника і середнього розряду роботи. Узагальнюючим показником, що характеризує структуру професійно-кваліфікаційного складу працівників, є середній ціновий коефіцієнт.

$$\overline{P_p} = P_m + \frac{\overline{TK_{pi}} - TK_m}{TK_{\delta} - TK_m}. \quad (2.2)$$

де P_m - менший розряд з двох суміжних, між якими знаходиться значення середнього тарифного коефіцієнта;

$\overline{TK_{pi}}$ - середній тарифний коефіцієнт робіт;

TK_m - тарифний коефіцієнт, менший за два суміжних;

TK_{δ} - тарифний коефіцієнт, більший за два суміжних.

Середній розряд робітників $\overline{P_n}$ визначається аналогічно:

$$\overline{P_n} = P_m + \frac{\overline{TK_n} - TK_m}{TK_{\delta} - TK_m}. \quad (2.3)$$

Для характеристики руху робочої сили користуються наступними показниками:

1. Коефіцієнт обороту з приймання ($K_{оп}$):

$$K_{оп} = \text{ЧП}_{пр} / \text{ЧП}_c \quad (2.4)$$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{ов}$):

$$K_{ов} = \text{ЧП}_в / \text{ЧП}_c \quad (2.5)$$

3. Коефіцієнт плинності (K_n):

$$K_n = \text{ЧП}_{но} / \text{ЧП}_c \quad (2.6)$$

Крім поняття фактичної плинності, також використовується термін потенційна плинність, яка відноситься до групи працівників, які ще не залишили компанію, але вирішили або хочуть змінити своє робоче місце. Поки не відомо, чи реалізують вони свої наміри, і якщо так, то де: всередині чи поза компанією. Потенційна плинність не завжди перетворюється на реальну, оскільки, крім суб'єктивного наміру звільнитися, необхідні також наявність вакантних місць на

підприємствах із кращими умовами праці, доступ до інформації про такі місця, відсутність штучних обмежень з боку керівництва при переході в іншу компанію. Потенційна плинність є першим кроком у процесі мобільності робочої сили.

4. Коефіцієнт постійності кадрів ($K_{ПК}$):

$$K_{ПК} = ЧП_{ВП} / ЧП_{С}, \quad (2.7)$$

де $ЧП_{ПР}$ - чисельність прийнятих за період працівників;

$ЧП_{С}$ - середньоспискова чисельність працюючих за той же період;

$ЧП_{В}$ - чисельність працівників, які вибули за період;

$ЧП_{НО}$ - чисельність працівників, які вибули за період з причин, що характеризують надлишковий оборот, за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни;

$ЧП_{ВП}$ - чисельність працівників, які пропрацювали весь період.

Дані руху робочої сили досліджуваного підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП» зведено в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6.

Рух трудових ресурсів ТОВ «САНВІТА ГРУП»

№ п/п	Назва показника	2021 р.	2022 р.	Зміна, 2022 /2021 рр.	
				абс.	відн.
1	Прийнято на підприємство, чол.	23	45	+22	+95,7
2	Вибуло з підприємства, чол. у т.ч.	14	32	+18	+128,6
	- в декретну відпустку	2	2	-	-
	- в Збройні сили України	0	2	+2	-
	- на пенсію	1	2	+1	+100,0
	- за власним бажанням	11	26	+15	+136,4
3	Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	82	119	+37	+45,1
4	Коефіцієнти:	-	-	-	-
$K_{ОП}$	- обороту з приймання	0,280	0,378	+0,098	+35,0
$K_{ОВ}$	- обороту зі звільнення	0,170	0,269	+0,099	+58,2
$K_{П}$	- плинності	0,134	0,218	+0,084	+62,7
$K_{ПК}$	- постійності кадрів	0,451	0,647	+0,196	+43,5

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок, що коефіцієнти обороту

з приймання та звільнення у 2022 р. порівняно із 2021 р. значно змінились, а саме: коеф. обороту з прийому збільшився у 2022 р. на 0,098 пункти, коефіцієнт обороту зі звільнення збільшився на 0,099 пункти у порівнянні з 2021 р., а те що у 2022 р. коефіцієнт постійності кадрів становив 0,218, в той час як у 2021 р. він дорівнював 0,134 є дещо негативним фактором для досліджуваного підприємства, проте не критичним. В цілому всі показники знаходяться на нормальному рівні і характеризують позитивний розвиток компанії.

Обсяг виробленої продукції та продуктивність праці напряму залежать від використання робочого часу. Для даного підприємства проаналізуємо використання трудових ресурсів у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Використання трудових ресурсів ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Назва показника	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022/2021 рр.	
			абс.	відн.
Середньоспискова чисельність робітників(ЧР),чол.	61	89	+28	+45,9
Відпрацьовано за рік 1 робітником, днів (Д)	196	201	+5	+2,6
Відпрацьовано за рік 1 робітником, годин (Г)	1528,8	1587,9	+59,1	+3,9
Середня тривалість робочого дня (ТД), годин	7,8	7,9	+0,1	+1,3
Фонд робочого часу (ФРЧ), годин	42806,4	44461,2	+1654,8	+3,9

Метою аналізу використання робочого часу є виявлення зайвих втрат і непродуктивних витрат робочого часу, встановлення точних причин і місць виникнення цих втрат, визначення їх впливу на обсяги виробництва. У вартість робочого часу входять неконтрольовані перерви протягом робочого дня, а також витрати непродуктивного часу через недостатню продуктивність праці, виконання діяльності, не забезпеченої технологіями.

Керівництву підприємства необхідно розробити ряд заходів щодо поступового зниження плинності кадрів, а саме:

- покращити умови праці, вдосконалити систему матеріального стимулювання;

- вдосконалити процеси найму, системи професійної підготовки та просування по службі, стилі та методи управління, взаємовідносини в команді та системи підвищення морального духу. Щоб навчитися основним методам плинності та розвивати майбутні тенденції, необхідний постійний зворотний зв'язок, щоб знати потреби, бажання та мотивацію працівників. Для цього необхідно провести опитування звільнених працівників та працівників, які працюють вже тривалий час.

Аналіз використання робочого часу здійснюється на основі балансу робочого часу.

Фонд робочого часу (ФРЧ) залежить від чисельності робітників (ЧР), кількості відпрацьованих днів одним робочим в середньому за рік (Г) та середньої тривалості робочого дня (ТД):

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{ТД} \quad (2.9)$$

Таким чином, фонд робочого часу у 2022 р. більше на 1654,8 годин у порівнянні з попереднім 2021 р. Для того, щоб з'ясувати, які фактори вплинули на збільшення фонду робочого часу у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. використаємо спосіб абсолютних різниць.

$$\Delta \hat{O}D \times_{\times D} = (\times D_{2022} - \times \hat{D}_{2021}) \cdot \ddot{A}_{2022} \cdot \hat{O} \ddot{A}_{2021} \quad (2.10)$$

$$\Delta \hat{O}D \times_{\ddot{A}} = (\ddot{A}_{2022} - \ddot{A}_{2021}) \cdot \times D_{2022} \cdot \hat{O} \ddot{A}_{2021} \quad (2.11)$$

У результаті підстановки отримаємо:

$$\Delta \hat{O}D \times_{\times D} = (89 - 61) \cdot 196 \cdot 7,8 = 42806,4 \quad \text{години}$$

$$\Delta \hat{O}D \times_{\ddot{A}} = (89 - 61) \cdot 201 \cdot 7,9 = 44461,2 \quad \text{годин}$$

У комплексній системі показників ефективності виробництва провідну роль відіграє продуктивність праці. З одного боку, вона відображає досягнутий рівень розвитку виробництва, ефективне використання трудового потенціалу та

досягнень науково-технічного прогресу, з іншого боку, основою є продуктивність праці, збільшення національного доходу, реальних доходів населення та розвиток суспільства країни.

Оцінка продуктивності праці може здійснюватися на основі вартісних, натуральних та трудових вимірників обсягів виробництва.

Аналіз продуктивності праці робітників ТОВ «САНВІТА ГРУП» наведений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз продуктивності праці робітників ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Найменування показника	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022/2021 рр.	
			абс.	відн.
Валовий дохід, тис. грн.	179668,30	430017,60	+250349,3	+139,3
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	82	119	+37	+45,1
у тому числі:				
робітників, осіб	61	89	+28	+45,9
Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн./чол.	2191,1	3613,6	+1422,5	+64,9
Продуктивність праці одного робітника, тис. грн./чол.	2945,4	4831,7	+1886,3	+64,0

Проаналізувавши дані таблиці 2.8. можна сказати, що аналіз позитивний по даному підприємству. Продуктивність праці одного працюючого у 2022 р. збільшилась на 1422,5 тис.грн./чол. у порівнянні з 2021 р., ріст продуктивності праці у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. робітника обумовлений використанням механізованої й автоматизованої техніки на новій виробничій лінії, що у 2022 р. впровадили на підприємстві ТОВ «САНВІТА ГРУП».

Слід врахувати, що збільшення реального валового доходу може виконуватися двома способами: шляхом залучення великого обсягу ресурсів і за допомогою більш продуктивного їхнього використання. Аналіз продуктивності праці дав змогу показати, що ТОВ «САНВІТА ГРУП» має стійку тенденцію до збільшення власного розвитку, що говорить про ефективне використання трудових ресурсів.

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним робітником. Даний показник залежить не тільки від виробітку працівників, а й від результату останніх в загальній чисельності ПВП персоналу, а також від кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого дня.

Проведемо аналіз середньорічного виробітку продукції ТОВ «САНВІТА ГРУП» робітниками за 2021-2022 рр. наведений у таблиці.2.9.

Таблиця 2.9.

Аналіз середньорічного виробітку ТОВ «САНВІТА ГРУП» працівниками за 2021-2022 рр.

Назва показника	2021 р.	2022 р.	Зміна, 2022/2021 рр.	
			абс.	відн.
Об'єм виробництва продукції, (тис.грн.)	183445,1	437136,0	+253690,9	+138,3
Середньоденний виробіток робітника, (грн.(ДВ))	32000,0	45000,00	+13000,0	+40,6
Середньогодинний виробіток робітника, (грн.(ВГ))	4102,6	5696,2	+1593,6	+38,8

Середньорічний виробіток продукції одним робітником дорівнює:

$$ГВ = УД \cdot Д \cdot ТД \cdot ВГ \quad (2.12)$$

де ГВ- середньорічний виробіток;

УД- доля робітників в загальній чисельності ПВП;

Д- кількість відпрацьованих днів;

ТД- тривалість робочого дня;

ВГ- середньогодинний виробіток продукції.

Розрахунок даних факторів на зміну рівня середньорічного виробітку можна аналізувати способом абсолютних різниць у таблиці 2.10.

Таким чином, згідно розрахунків у 2022 р. середньорічний виробіток робітника підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП» більше на 61,95 тис.грн. у порівнянні з попереднім. За рахунок збільшення кількості відпрацьованих днів, тривалості робочого дня та середньогодинного виробітку продукції одним

робітником відбулося значне збільшення середньорічного виробітку.

Таблиця 2.10.

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку за допомогою абсолютних різниць, за 2021-2022 рр.

Фактор	Алгоритм розрахунку	$\Delta\hat{A}\hat{A}$, тис.грн.
Зміна : Частки робочих у ПВП	$\hat{A}\hat{A}_{\hat{a}} = \Delta\hat{O}\hat{A} \cdot \hat{A}\hat{A}_{2022}$	11,25
Кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік	$\Delta\hat{A}\hat{A}_{\hat{q}} = \hat{O}\hat{A}_{2021} \cdot \Delta\hat{A} \cdot \hat{A}\hat{A}_{2022}$	45,0
Середньогодинного виробітку	$\Delta\hat{A}\hat{A}_{\hat{A}} = \hat{O}\hat{A}_{2021} \cdot \hat{A}_{2021} \cdot \Delta\hat{A}\hat{A} \cdot \hat{O}\hat{A}_{2021}$	5,7
Разом		61,95

Виплата коштів на оплату праці в компанії здійснювалася відповідно до колективного договору, протоколами зборів учасників та діючого положення про оплату праці.

Аналіз засобів на оплату праці починається з оцінки використання фонду оплати праці в цілому по підприємству і по окремих категоріях працюючих. Дані по використанню фонду оплати праці приведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Дані про використання фонду оплати праці ТОВ «САНВІТА ГРУП»

№п/п	Назва показника	Один. вимір.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання, 2022 / 2021рр., %
1	Фонд оплати праці	тис. грн.	6246,6	8981,8	+43,8
1.1	Фонд основної зарплати	тис. грн.	5254,2	6889,9	+31,1
1.2	Надбавки і доплати до тарифних ставок і окладів	тис. грн.	992,4	2091,9	+110,8

Зростаючі темпи росту фонду додаткової зарплати на досліджуваному підприємстві ТОВ «САНВІТА ГРУП» пов'язані з ростом надбавок та доплат до тарифних ставок і окладів. Проте, не зважаючи на те, що підприємство стрімко розвивається, ріст заробітної плати працівників, на жаль не є високим, так рівень зарплати працівників значно нижче середнього рівня по країні за період, що аналізується.

РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ З МЕТОЮ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «САНВІТА ГРУП»

3.1. Принципи процесу моделювання організаційної структури підприємства

Розробка бізнес-моделі організації, побудова нових бізнес-процесів або оптимізація існуючих, а також визначення вимог щодо вдосконалення поточної організаційної структури на основі цих вимог вимагає моделювання вже на ранній стадії. Моделювання це закладення основи побудови організаційної структури. Успіх чи невдача проектів, спрямованих на створення інтегрованих організаційних структур, залежить від адекватності вибраної моделі (рис. 3.1.) [21].

Зрозуміло, що модель і процес моделювання не є самоціллю, а лише засобом вдосконалення та визначення елементів організаційної структури чи організації в цілому. Одним із можливих застосувань створеної економічної моделі є комп'ютеризація організаційних структур.



Рис. 3.1. Загальна структура процесу моделювання [21]

Використання інформаційних технологій як інструменту, а не рушійної сили процесу значно підвищує віддачу від інвестицій і віддачу від усіх ресурсів, часто навіть до 100%. Це досягається за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів (людських, фізичних та організаційних) та оптимізації бізнес-процесів.

Процес бізнес-моделювання є частиною бізнес-стратегії. Реалізація бізнес-моделі організаційної структури з точки зору структур (наприклад, онаграми, потік діяльності, людські ресурси) і систем (наприклад, архітектура «інформаційної» системи, ланцюгове виробництво) є частиною бізнес-діяльності компанії. Важливо розуміти, що бізнес-моделі зазвичай стосуються бізнес-процесів на операційному рівні, тоді як бізнес-моделі стосуються визначення бізнес-логіки організаційної структури на операційному рівні.

Що стосується різних підходів до визначення поняття «система», то необхідно розглянути поняття проектування системи, згідно з INCOSE (Міжнародна рада з системної інженерії) (один із розробників нових стандартів), є «міждисциплінарним підходом». і засіб створення ефективних систем», що є розробкою продуктів або процесів на основі концепції систем. Він зосереджений на визначенні потреб замовника та необхідних функцій системи, встановленні вимог, виконанні синтезу дизайну та сертифікації з координацією між бізнес- і технічними аспектами цього завдання [24].

Проектування системи об'єднує необхідні дисципліни і групи експертів в єдину команду протягом усього життєвого циклу розробки (розробки) проекту організаційної структури.

Одним із найсучасніших методичних засобів проектування організаційних структур є методи, запропоновані в роботах [21,24].

У даній роботі метамодель організаційних систем с за допомогою якого можна змодельовати будь-яку організаційну структуру за допомогою графічної мови UML (Unified Modeling Language).

Метамодель організаційної структури в нотації UML з використанням профіля Ericsson-Penker показана на (рис.3.2.) [21].

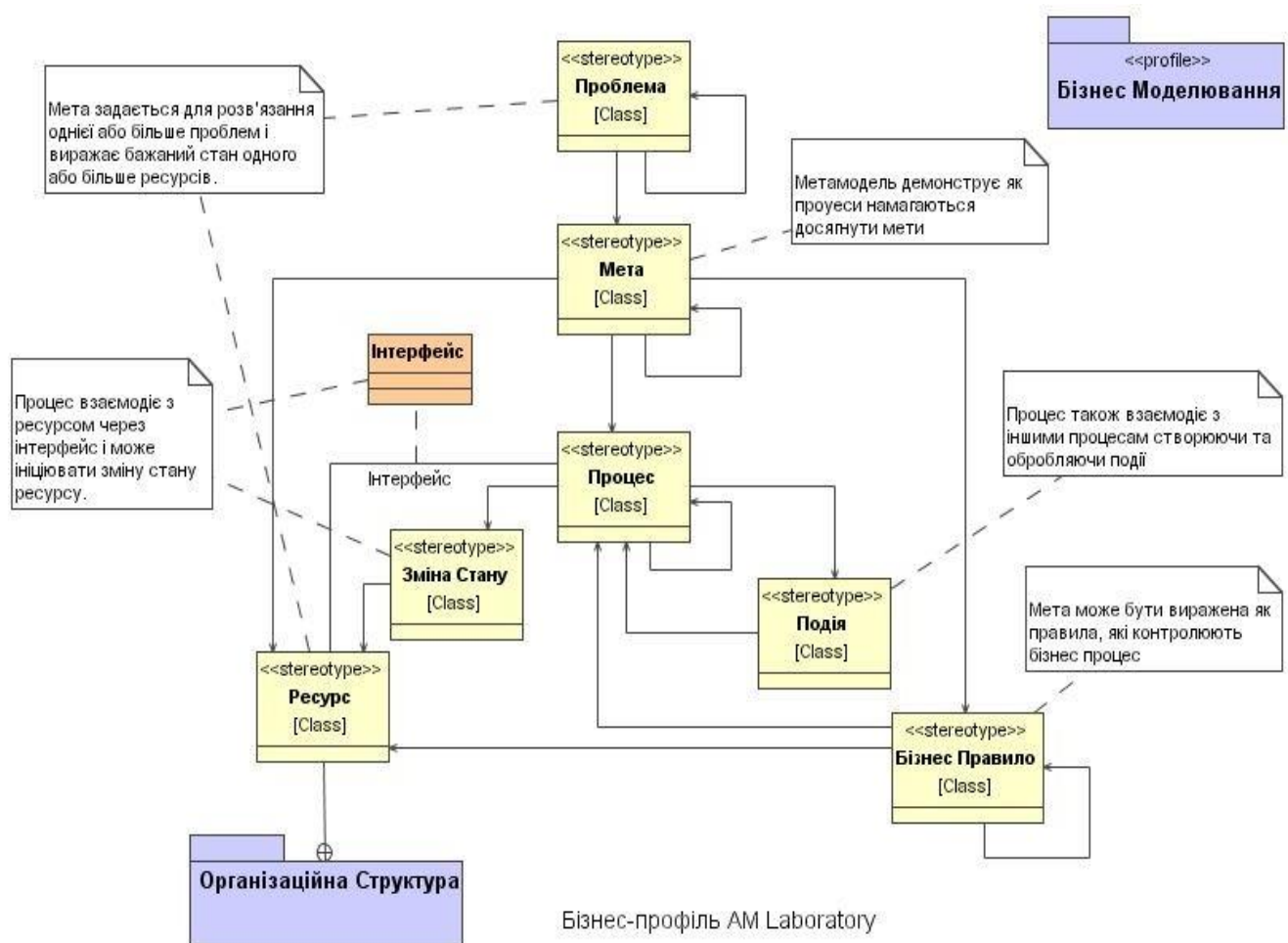


Рис.3.2. Метамодель організаційної структури у профілі Ericsson-Penker.

Діаграма класів в нотації UML [21].

Метамодель відображає основні системні сутності, що складають будь-яку організаційну структуру, якими є: класи сутностей, операційні цілі організаційних структур; система бізнес-процесів для досягнення цілей; тип ресурсу, введеного як вхідні дані в систему бізнес-процесів; система бізнес-правил, за якими функціонує організаційна структура.

Тому будь-яка організаційна структура може бути представлена в термінах цих класів систем об'єктів і зв'язків між ними. Графік Мова UML є міжнародним стандартом для моделювання таких структур.

Метамодель дозволяє сформулювати уявлення про проєкт на кожному етапі або стадії реалізації проєкту, тобто на всіх стадіях життєвого циклу проєкту. Метамодель дозволяє розглянути представлення організаційних структур залежно

```

classDiagram
    class Problem["<<stereotype>>\nПроблема\n[Class]"]
    class Meta["<<stereotype>>\nМета\n[Class]"]
    class Process["<<stereotype>>\nПроцес\n[Class]"]
    class Event["<<stereotype>>\nПодія\n[Class]"]
    class BusinessRule["<<stereotype>>\nБізнес Правило\n[Class]"]
    class Resource["<<stereotype>>\nРесурс\n[Class]"]
    class StateChange["<<stereotype>>\nЗміна Стану\n[Class]"]
    class Interface["Інтерфейс"]
    class Exit["<<stereotype>>\nВихід бізнес-процесу\n[Class]"]
    class Entry["<<stereotype>>\nВхід бізнес-процесу\n[Class]"]
    class ExecutionResource["<<stereotype>>\nРесурс забезпечення виконання бізнес-процесу\n[Class]"]

    Problem --> Meta
    Meta --> Process
    Process --> StateChange
    Process --> Event
    Process --> BusinessRule
    BusinessRule --> Process
    Process --> Resource
    Resource --> Exit
    Resource --> ExecutionResource
    Exit --> BusinessRule
    Event --> BusinessRule
    StateChange --> Resource
    Resource --> Interface
    Interface --> Process
    Process --> Entry
    Entry --> BusinessRule
  
```

Meta Model Demonstration: The meta-model demonstrates the processes aimed at achieving the goal.

Goal is defined for the resolution of one or more problems and expresses the desired state of one or more resources.

Process interacts with the resource through the interface and can initiate the change of the resource state.

Goal can be expressed as rules that control the process.

Process also interacts with other processes by creating and processing events.

На рисунку 3.4 показана метамодель організаційної структури, заснована на вхідних ресурсах бізнес-процесів, вихідних ресурсах бізнес-процесів і ресурсах розгортання фактичних бізнес-процесів. Для представлення структури організаційної системи на рис. 3.4 показана модель організаційної структури, заснована на типах ресурсів і їхніх взаємозв'язках, чітко відображаючи будь-яку організаційну структуру.

Далі відобразимо застосування цієї моделі для створення ефективної організаційної структури ТОВ «САНВІТА ГРУП», яка відображає ряд заходів з формування конкретних класів моделі організаційної структури.

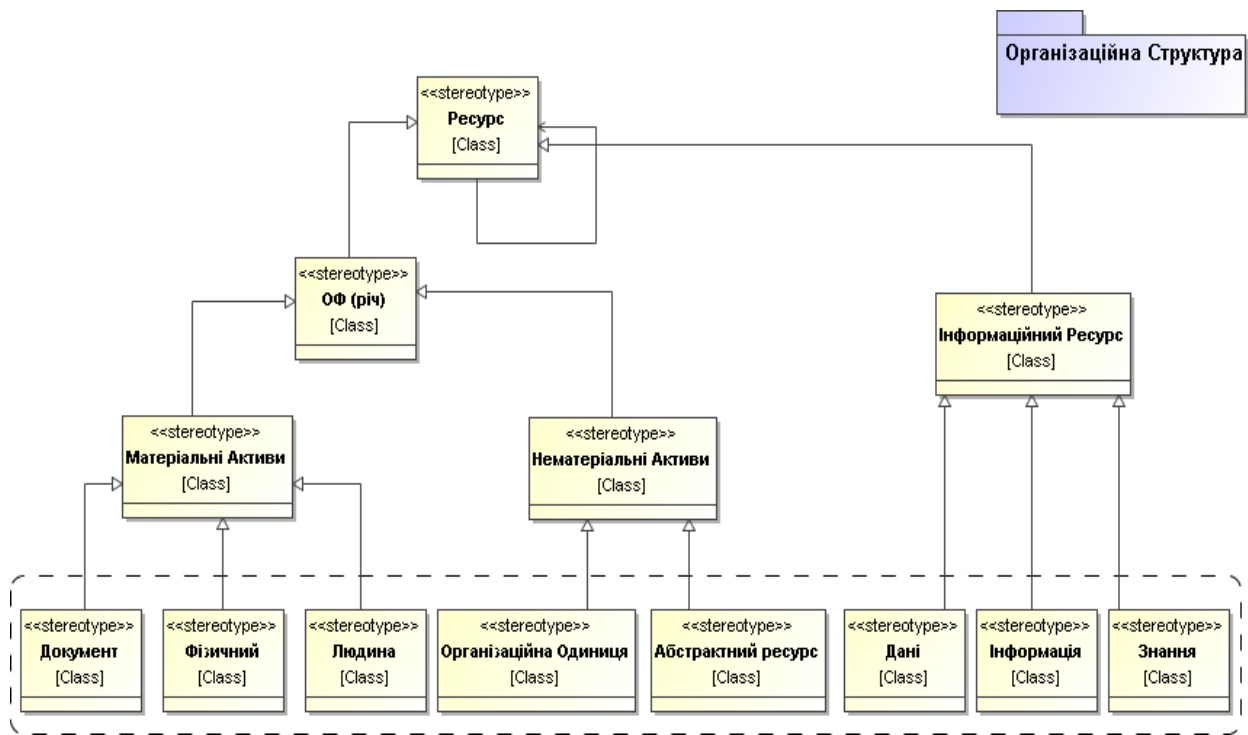


Рис.3.4. Модель організаційної структури в залежності від класів ресурсів.

Діаграма класів в нотації UML [21].

3.2. Способи вдосконалення моделі організаційної структури управління підприємством при застосуванні системного підходу.

Найважливішим чинником розвитку організаційної структури управління бізнесом ТОВ «САНВІТА ГРУП» є розвиток системи взаємодії між підрозділами та працівниками, для ефективної реалізації стратегічних цілей компанії. Компанія залежить не тільки від організації бізнес-процесів, не тільки від застосованої моделі організаційної структури підприємства, а й від ефективності взаємодії між елементами організаційної структури.

Аналіз діяльності сучасних компаній показує, що від 50 до 80% робочого часу співробітників витрачається на спілкування – обмін інформацією [29], тому ефективність взаємодії є одним із найважливіших джерел, що визначає ефективність діяльності всієї компанії.

Усі моделі взаємодії між організаційними елементами ТОВ «САНВІТА ГРУП» можна умовно розділити на три види:

1) функціональні взаємодії - регламентовані та безпосередньо пов'язані з виконанням працівником дорученої роботи (функцій);

2) неформальні взаємодії - некеровані, але здатні підвищити ефективність виконуваної працівниками роботи;

3) взаємодії із зовнішнім середовищем - хоча характер цих взаємодій формально регламентований, у зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища, його великою різноманітністю і поганим управлінням компанією цей тип цієї взаємодії має особливий статус.

До взаємодій кінцевої групи відносяться взаємодії підприємства з іншими самостійними економічними об'єктами, ці взаємодії відбуваються на умовах взаємовигідного співробітництва. Ці регламентовані взаємодії, згідно з правилами, документуються в «Положеннях про структурний підрозділ» та «Робочих інструкціях», обмежені кількістю та регулюються організаційно-оперативними методами.

Для забезпечення більшої ефективності відкритої організаційної структури при розробці на етапі виділення підрозділів необхідно докладати зусиль для мінімізації кількості функціональних взаємодій. Якщо ми не можемо зменшити кількість взаємодій, ми повинні принаймні мінімізувати їх тривалість. взаємодіяти або максимізувати свою продуктивність.

Основним критерієм часу взаємодії є час, необхідний для її здійснення: за цим критерієм, передача заготовки від одного верстата до іншого в межах робочої зони інтерактивно ефективніша, ніж передача заготовки від одного верстата в іншу в межах робочої зони частини в іншу зону або на інший завод. Телефонна розмова на роботі є більш ефективною взаємодією, ніж особиста зустріч, а результат розмови ефективніший, ніж документ, надісланий адресату.

Суттєво зменшити обсяг інформаційної взаємодії (комунікації) можна за рахунок використання сучасних інформаційних технологій при впровадженні інтегрованої комп'ютерної інформаційної системи на підприємстві, сприяючи підвищенню швидкості та ефективності обміну інформацією між організаційними компонентами [23].

Досвід використання ІТ-технологій в діяльності ТОВ «САНВІТА ГРУП» показує, що методи, які успішно використовуються для побудови автоматизованих систем управління підприємством, непридатні для вирішення багато критеріальних задач, які виникають на вищому рівні керівництва в умовах невизначеності і неповна інформація. Інформація насичена анекдотичними даними, які аналізуються переважно на основі інтелектуального рівня та досвіду осіб, які приймають рішення (ОРН). Це пов'язано з наступними причинами:

1. Збільшується обсяг вихідної інформації, але виникають проблеми в процесі її формування.
2. Існує проблема ймовірності досягнення результату, тому що існує багато різних методів вирішення проблеми.
3. Як правило, отримання прийнятного рішення характеризується ітераційним характером всього процесу пошуку рішення.
4. Завдання вибору варіанту організаційних змін може мати багато рішень. Для вибору прийнятних рішень на етапі аналізу результатів ОПР необхідна функція пріоритезації.

Ще одне питання – технологічне забезпечення інформаційної системи ТОВ «САНВІТА ГРУП». Застарілі та погано інтегровані модулі негативно впливали на ефективність досліджуваної компанії, вимагали більших витрат на технічне обслуговування та не забезпечували інформаційної безпеки.

Інтерфейси, побудовані на кінцевих точках, заплутують кінцевих користувачів і ускладнюють доступ до потрібних їм даних. Крім того, вони характеризуються недостатньою гнучкістю і низькою адаптивністю з малим захистом конфіденційності даних.

Автоматична інформаційно-аналітична система підтримки управління організаційними змінами на підприємстві може повноцінно виконувати функції спеціалізованого менеджера або виступати помічником ОПР. Основою проектування є знання користувача, які лежать у визначенні двох основних типів інформації [37]:

- характеристики користувача (психологічні, фізичні характеристики, рівень

освіти, досвід тощо);

- завдання користувача (діагностика, розробка сценарію, вибір найкращого рішення тощо).

При цьому якісно розроблена інформаційно-аналітична система підтримки управління організаційними змінами ТОВ «САНВІТА ГРУП» згодом стане в нагоді не тільки керівникам компанії, а й операторам-посередникам. Така система повинна відповідати таким вимогам [51]:

- легкість вивчення системи;
- ефективність використання (результатом має бути реальне поліпшення організаційно-економічних параметрів);
- користувачі, які рідко використовують систему, повинні бути готові повернутися до використання системи без перенавчання;
- система повинна бути розроблена таким чином, щоб запобігти виникненню помилок і дозволити користувачеві легко виправляти помилки, якщо вони виникли.

Таким чином, інформаційно-аналітична система підтримки управління організаційними змінами досліджуваного підприємства дозволяє керівництву ТОВ «САНВІТА ГРУП» здійснювати ефективне управління низкою напрямів окремих видів діяльності підприємства, координувати свою діяльність та оперативно знаходити інформацію про зміни у внутрішньому середовищу підприємства та зміни, що відбуваються у зовнішньому економічному середовищі, відстежувати тенденції, а також оцінювати ефективність управлінських рішень, прийнятих у контексті організаційних змін по компанії.

Така система побудована на досягненнях в області штучного інтелекту і виконує такі функції:

- виявляти кількісні та структурні зміни зовнішнього середовища;
- розглядати ситуації, коли вихідні дані відсутні та суперечливі;
- багатокритеріальне порівняння варіантів організаційних змін за умов визначеності, ризику та невизначеності щодо умов функціонування підприємства (структурних елементів підприємства);

- обґрунтувати результати порівняння варіантів у діалозі з ОПР;
- аналізувати стабільність класифікаційних схем;
- знайти відповідний тип проблемної ситуації та застосувати відповідні моделі та методи управління для усунення проблеми;
- автоматично будувати плани розташування;
- пояснювати отримані результати мовою, зрозумілою для користувача.

При реалізації вищевказаних функцій повне обґрунтування управлінських рішень може бути досягнуто шляхом автоматизації внутрішньовиробничого управління на підприємстві ТОВ «САНВІТА ГРУП».

Вимога щодо підвищення рівня організації виробництва та забезпечення координації діяльності всіх відділів може бути виконана лише шляхом інтеграції всіх функцій управління в єдину внутрішню автоматизовану систему для управління бізнес-процесами компанії та управління організаційними змінами.

Більш складним завданням є організація неформальних інтерактивних заходів для покращення виконання завдань. Прикладами такої взаємодії можуть бути консультації, зустрічі, навчання, оптимізація пропозицій тощо. Такі взаємодії навряд чи можна регулювати лише адміністративними методами. Вони також вимагають активного застосування економічних і психосоціальних методів управління, які сприяють автономному розвитку продуктивних і ефективних неформальних взаємодій як для реалізатора, так і для всієї системи.

Чим більш бюрократизована організаційна структура, тим менше потрібна неформальна взаємодія – координація між елементами системи відбувається за допомогою стандартизації. Якщо організаційна структура є органічною, координація через стандартизацію неможлива, тому формальні взаємодії не можуть задовольнити всі комунікаційні потреби між організаційними компонентами, ролі неформальних взаємодій посилюються, а завдання забезпечує автоматичне узгодження інтересів усіх складових в організації. організаційна структура, що сприяє формуванню позитивних неформальних взаємодій для компанії в автономному режимі.

У даному випадку мова йде про системну координацію першого типу, коли

рішення локальних завдань компонентами нижчого рівня в системі управління буде узгоджуватися з вирішенням завдання глобально, безпосередньо пов'язаним із місією системи.

Щоб задовольнити цю умову на практиці, мають бути виконані ще дві умови [36]:

- координація другого типу
- коли рішення локальних елементів узгоджуються із завданнями системи управління вищого рівня (координатора);
- координація третього типу
- при забезпеченні узгодженості між завданнями координатора та загальними завданнями підприємства.

Зрозуміло, що умова злагодженості всієї системи вимагає єдності всіх завдань. У цьому випадку загальне завдання завжди виконується, коли елемент прийняття рішень вищого рівня координує дії з елементами нижчого рівня для досягнення своїх власних цілей.

У разі повністю скоординованої системи управління локальні компоненти системи з достатнім ступенем автономності будуть шукати для себе найбільш ефективні взаємодії, пов'язані з вирішенням своїх локальних завдань, що автоматично призводить до вирішення загального завдання системи. Якщо організаційна модель не ієрархічна, а органічна, то не обов'язково відповідати аксіомі сумісності, а достатньо забезпечити координацію системи першого типу.

Вища система управління (координатор) підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП» повинна лише вибрати правильний метод внутрішньої координації. У класичній літературі виділяють п'ять комбінацій:

1. Координація шляхом прогнозування взаємодій. Координаційний сигнал містить передбачення сигналу з'єднання для підпорядкованих елементів. У той же час наступні елементи прийняття рішень розробляють оптимальний графік своєї роботи, припускаючи, що сполучні сигнали будуть проходити точно так, як очікувалося. Такий тип координації можна використовувати лише в бюрократичних і централізованих системах, де вищестояща система управління

має повну інформацію про стан усіх підлеглих елементів.

2. Координація шляхом оцінки взаємодій. Координатор задає діапазон значень сигналів з'єднання, тим самим обмежуючи області їх зміни. Цей тип координації є менш жорстким, ніж перший тип координації, і має певну децентралізацію у прийнятті рішень місцевими акторами.

3. Координація шляхом "розв'язання" або узгодження взаємодій. При цьому підпорядковані визначники мають право самостійно (на власний розсуд) вибирати сигнал зв'язку, який вважають додатковими вільними змінними, визначеними при розв'язанні власних завдань Прізвище. Такий тип координації передбачає повну децентралізацію прийняття рішень, виявляється більш ефективним в органічних структурах і певним чином відображає режим координації «за взаємною згодою» в таксономії Г. Мінцберга.

4. Координація шляхом "наділення відповідальністю". Елементи нижчих рівнів знають про наявність інших елементів того ж рівня та отримують від координатора дозвіл або заборону на горизонтальні зв'язки з іншими елементами. При цьому відома закономірність залежності між активністю цих елементів і реакцією всієї системи. Цей метод координації може бути корисним у системах управління з помірним рівнем централізації, які віддають перевагу органічному стилю управління, проте можна централізовано визначати правила взаємодії підсистем залежно від чітко визначених і очікуваних цілей і контролювати їх. результат.

5. Координація шляхом "створення коаліцій". Елементи на нижчих рівнях знають наявність інших елементів на тому ж рівні та знають, які зв'язки між ними дозволені. Це призводить до коаліційних відносин (у теоретико-ігровому розумінні). Вищий елемент може скласти правила поведінки таким чином, що застосування ігрового підходу на нижчому рівні призведе до загальної оптимізації. Цей метод координації є більш м'яким, ніж попередній метод, і може використовуватися лише в органічних системах господарювання.

Ширина (кількість підключених елементів) і глибина (яка інформація передається) внутрішнього зв'язку (для методів 4 і 5) необхідно визначати з

особливою обережністю, оскільки занадто інтенсивне спілкування між елементами на одному рівні може мати негативний вплив. Перші два методи координації реалізуються в досить жорстко контрольованих ієрархіях з лінійною моделлю організаційної структури і пов'язані з отриманням підлеглими координатора прогнозів щодо стану інших елементів або діапазону їх можливостей. Останні три методи пропонують надати підлеглим компонентам певну автономію, за якої організаційні компоненти вільні визначати характер та інтенсивність взаємодії між ними, щоб максимізувати їх локальне функціонування, що також призведе до досягнення загальної мети. функція. системи. Ці характеристики відображено на інтерактивній діаграмі основних типів бізнес-процесів ТОВ «САНВІТА ГРУП», представлений на (рис. 3.5.).

Ефективним інструментом формування позитивних неформальних взаємодій для ТОВ «САНВІТА ГРУП» є забезпечення комплексної координації системи управління та сприяння реалізації таких методів координації, як «підзвітність підзвітності», «побудова коаліцій», «координаційна взаємодія», є реалізація концепція збалансованої індикаторної системи (СЗП) [1]. Оскільки система збалансованих показників є інструментом спрямування ресурсів підприємства на досягнення стратегічних цілей, її координуюча функція, з одного боку, знижує ступінь свободи прийняття рішень, в іншому випадку, конкретно конкретизує запропоновані цілі, вимоги до організаційних підрозділів та окремих працівників.

Отже, суть СЗП при вдосконаленні організаційної структури полягає в розробці комплексу оптимально підібраних показників, які відображають усі сторони діяльності підприємства, як фінансові, так і нефінансові. Розробники концепції СПЗ Р. Каплан і Д. Нортон [53] запропонували використовувати такі чотири типи показників для відображення різних аспектів діяльності компанії:

- споживачі;
- фінанси;
- прогрес ;
- зростання/інновації (потенціал).

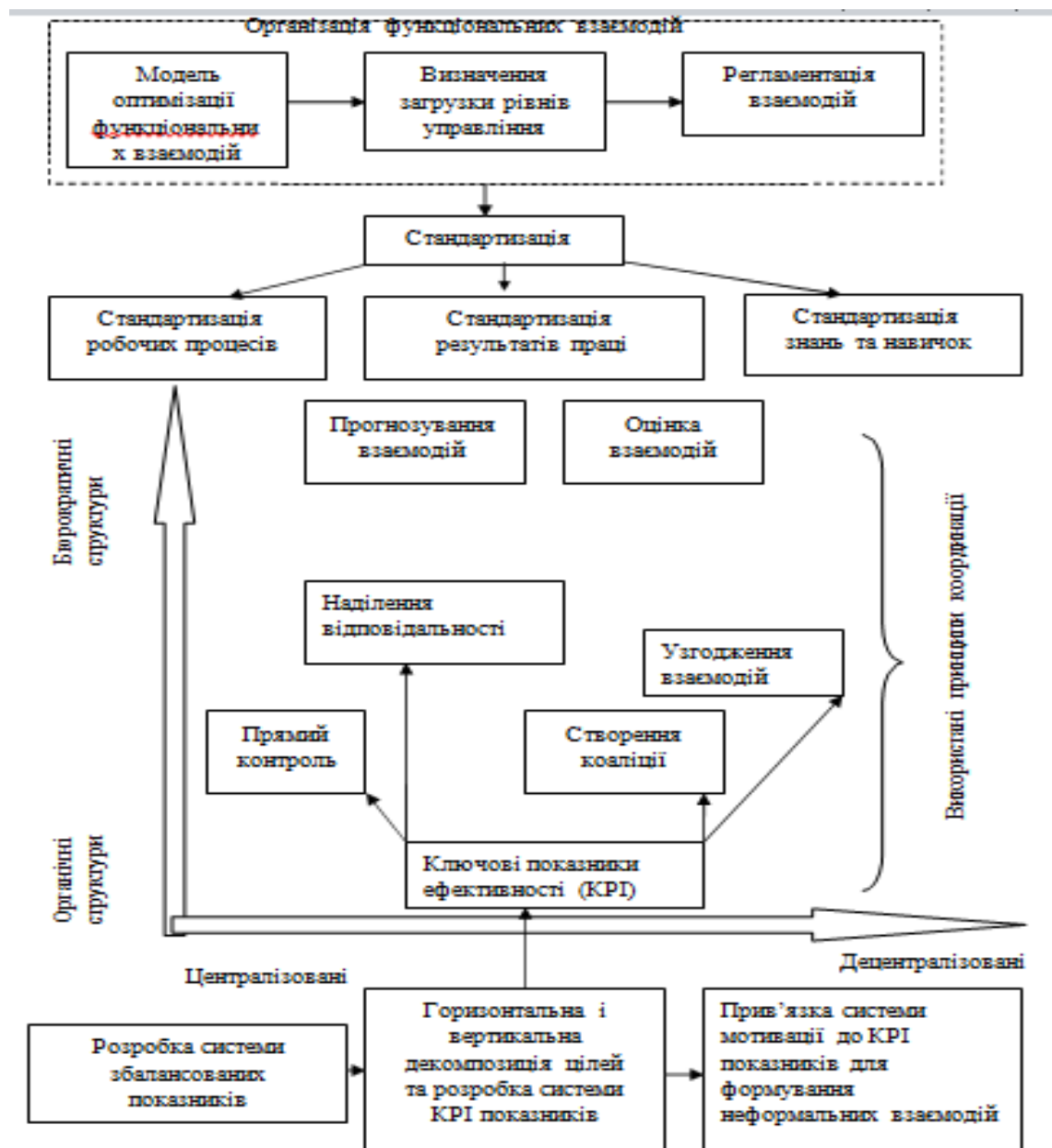


Рис.3.5.Схема взаємодії основних класів бізнес-процесів організаційних структур ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Дійсно, залежно від специфіки діяльності компанії, вибору пріоритетів розвитку, ключових факторів успіху, які необхідно зберегти, кількість прогнозів сукупності збалансованих показників підприємства можуть відрізнятися, наприклад, для досліджуваного підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП» обґрунтовано можна вважати такі прогнози:

- фінансові показники;
- виробнича (операційна) ефективність (наприклад, тривалість виробничого циклу, продуктивність тощо).

- задоволеність клієнтів;
- задоволеність працівників;
- якість продукції;
- ефективність постачальників сировини;
- безпека/соціальна відповідальність/охорона навколишнього середовища.

У більшості компаній близько 80% зібраних даних поділяються на дві категорії: фінансові та операційні [47]. Компанії рідко проводять опитування задоволеності клієнтів, а ще рідше – опитування задоволеності співробітників. Фактично не ведеться статистика щодо якості та безпечності товару, а також контроль сировини, що відвантажується постачальником.

Це недалекоглядний підхід до оцінки ефективності бізнесу, оскільки він зосереджується лише на показниках, які впливають на бізнес сьогодні, і не відображає причинно-наслідкового зв'язку між цими показниками та результатами діяльності компанії.

Прогнози обраних показників повинні безпосередньо відображати основні стратегічні цілі компанії, при цьому для кожного прогнозу розробляється не менше 3-5 найважливіших показників, контроль за якими покладається на конкретних людей, наприклад, керівників виробництва, продажів, кадрів, тощо. При виборі цих показників слід керуватися наступними принципами [29]:

- для кожного прогнозу має бути визначено не більше 5 цілей, що дозволить підтримувати прийнятний рівень видимості;
- цілі повинні бути сформульовані словесно у формі короткого речення, наприклад «зменшити запізнілі поставки на 10%», що сприяє кращому спілкуванню та пам'яті;
- доцільно зосередитися на цілях, які мають важливе стратегічне значення для компанії та забезпечують її конкурентну перевагу;
- використовувати максимально конкретні формули цілей, які найкраще виміряти в цифрах. Наприклад, для проекції "задоволеність замовників" вихідними показниками цілей ТОВ «САНВІТА ГРУП», можуть бути:

- 1) диверсифікувати ринки споживання, збільшити обсяг експорту на 2%;

2) збільшити частку внутрішнього ринку до 10%;

3) збільшити рівень продажів від клієнтів, які реєструються кілька разів 30%

Для прогнозування «задоволеності співробітників» перші показники Можливі цілі:

1) збільшити питому вагу фонду заробітної плати в реалізації продукції до 10%;

2) забезпечити середній рейтинг працівників 4,75;

3) зменшити плинність кадрів на 15%;

4) скоротити кількість неявок на роботу з необґрунтованих причин до 5% робочого часу.

Так само були побудовані вихідні показники для кожного стратегічного напрямку. Стратегічні цілі мають бути пов'язані між собою через причинно-наслідкові зв'язки. Наприклад, підвищення заробітної плати працівників і зменшення прогулів сприяють підвищенню якості роботи, що у свою чергу, призводить до підвищення якості продукції, що дозволяє залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Це призведе до збільшення обсягу продажів, збільшення прибутку компанії та її ринкова вартість. Причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями та показниками, що їх описують, представлені шляхом побудови дерева цілей та стратегічної карти.

Вибрані початкові показники будуть уточнені та доповнені більш детальними показниками, значення яких належить виконавцю на нижчому рівні управління. Тому були розроблені показники СЗП для всіх структурних підрозділів ТОВ «САНВІТА ГРУП» (горизонтальні та вертикальні). Розвиток індикаторної системи здійснюється зверху вниз.

Для обмеженої кількості стратегічних завдань розробляється комплекс стратегічних заходів для визначення конкретних показників їх ефективності. Ці показники децентралізовані підрозділам нижчого рівня, які зобов'язані встановити власні цілі (окремі структурні підрозділи), що сприятиме досягненню цілей вищого рівня. Після того, як підрозділи на нижчих рівнях організаційної ієрархії розробляють для себе збалансовану систему показників (з урахуванням

цілей вищого рівня), буде перевірено узгодженість між їхніми цілями та цілями вищого рівня.

Тому можна чітко побачити, що та чи інша структурна частина, той чи інший реалізатор сприяє реалізації стратегії. Процес розробки СЗП завершується розробкою ключових показників ефективності КПЕ, що дозволяє кожному менеджеру відстежувати власний внесок у досягнення загальних цілей компанії. Прикладом КПЕ - показника для менеджерів відділу продажів може бути: кількість підписаних і оплачених контрактів, загальна виручка за підписаними контрактами; для технолога - норма браку в обсязі виробленої продукції, швидкість переробки продукції, загальна кількість зекономленої сировини, виражена в натуральному чи грошовому вираженні та ін.

Простота та наявність чітких логічних взаємозв'язків між показниками СЗП дають змогу зрозуміти процеси, що відбуваються на підприємстві на рівні всіх зацікавлених сторін. Співробітники мають чіткий напрямок у своїй діяльності не тільки у вигляді планів, але й усвідомлення своєї ролі в організації, через що працівники свідомо беруть участь у досягненні цілей, стратегічних цілей компанії, як і самі співробітники компанії. Побудова системи планування, контролю та мотивації персоналу, заснованої на СЗП, забезпечує координацію системи управління та формування тих взаємодій, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Тому СЗП можна використовувати як вихідну основу для децентралізації організаційних елементів і на її основі формування відповідної динамічної системи – організації їх ефективної автономії.

Основною метою нормування праці є позитивний вплив на підвищення ефективності виробництва шляхом розробки та застосування норм витрат праці з метою максимального використання техніки, технологій, кадрового і творчого потенціалу працівників. Тільки комплексний підхід до стандартизації трудових процесів з уніфікацією техніки, технології, організації та умов праці дозволяє розробити оптимальні організаційно-технічні умови виробництва та виявити резерви підвищення продуктивності праці.

Для досягнення цієї мети заробітна плата всіх категорій промислово-виробничих працівників повинна безпосередньо залежати від дотримання встановлених нормативів усіх видів: норм часу, норм виробітку, норм часу обслуговування, кількісних норм, нормативних доручень і нормативів управління (залежно від виду).

При цьому, якщо основні виробничі працівники мають заробітну плату. Заробітна плата залежить від виробництва продукції відповідної якості (розраховується по виробках і безпосередньо пов'язана з інтенсивністю праці), тоді як для інших видів виробництва і виробничих трудових ресурсів необхідно застосовувати конкретні види нормативів для визначення рівня продуктивності цих працівників.



Рис. 3.6 Структура основних показників мотивації на підприємстві ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Так для нормування праці працівників науково-дослідної діяльності та тих,

хто працює на окремих допоміжних виробництвах, використовуються цифрові норми (для робітників, які працюють з нестабільними умовами об'єму та багаторазової праці), норми часу та норми виробітку (для прийнятих на роботу). У однорідних роботах - виготовлення інструментів, обладнання, ремонтно-транспортні роботи тощо), нормованих робочих місць (для працюючих на виробничих роботах обслуговувачів і робітників основного виробництва, погодинно оплачувана робота) [27].

Для нормування праці керівників, спеціалістів, фахівців і службовців використовуються єдині норми часу (для працівників, зайнятих діловодством, обліком, науковими роботами тощо), цифрові нормативи організаційно-технічних і управлінських функцій (інженери, технологи, конструктори), нормативи чисельності підлеглих для керівників усіх рівнів);

Для працівників використовуватиметься виключно аналітичний метод дослідження для визначення нормативів на основі вивчення витрат робочого часу на робочому місці за фотографіями робочого часу та хронометражу та миттєвого спостереження; для техніків-практиків (нормувальників, проектувальників та ін.), експертів і спеціалістів (конструкторів, технологів, розробників та ін.) застосовуються укрупнені та диференційовані норми часу з урахуванням норм часу, необхідних для виконання доручених їм видів робіт.

В остаточному вигляді застосування тих чи інших нормативів до даного виду промислово-виробничої праці повинна бути чітко визначена залежність між темпами зростання продуктивності праці і заробітної плати; ефект від застосування ставок податків, заробітної плати та окладів; встановлення розрядів для робітників і службовців.

Працівники цих відділів також відповідають за вдосконалення організації праці, а також виконання організаційних функцій, які виконують працівники відділів і цехових відділень щодо організації та оплати праці. та офіси, які здійснюють технологічні процеси, конструкторську документацію та забезпечують технічне оснащення всього виробничого процесу (послуги головних майстрів, конструкторів, енергетиків, техніків).

Економічний ефект від удосконалення організації праці та її нормування визначається збільшенням обсягу виробництва при незмінній або скороченій чисельності працівників.

Побудова системи мотивації повинна базуватися на реальних результатах праці працівників. А система премій та інших надбавок, що не вилучаються з фонду основної заробітної плати, повинна бути прив'язана до збільшення доходу бізнесу, отриманого за рахунок підвищення якості чи продуктивності праці. Отримання додаткового доходу (прибутку) на підприємстві можна забезпечити шляхом реалізації техніко-технологічних та організаційно-економічних напрямків, спрямованих на підвищення ефективності, в яких основними показниками ефективності системи є система збалансованих показників.

Формування об'єктивної системи мотивації керівників і спеціалістів підприємства, яка виконуватиме стимулюючу функцію, потребує розробки методики оцінки цих працівників. У практиці управління персоналом (особливо середньої та вищої ланки менеджменту) досліджуваного підприємства подібні методи використовуються не повною мірою через їх недосконалість та наявність організаційних перешкод для їх впровадження. Часто спостерігається суб'єктивізм у прийнятті рішень щодо призначення працівників на вищі посади чи переведення на іншу посаду.

Атестація (оцінка професійних та особистих якостей) та визначення на цій основі винагороди є одним із найважливіших етапів формування штатного розкладу керівників, спеціалістів і робочих досліджуваного підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП».

Найкращим методом оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей працівників є бальна система з урахуванням вагових коефіцієнтів показників кваліфікації кожного з них.

Показники, що характеризують кваліфікаційний рівень працівників й їхні вагові коефіцієнти, наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік показників для оцінки кваліфікації керівників, фахівців і
коефіцієнти їхньої значимості

Показники, що характеризують працівника	Найменування посади		
	Організатори виробництва, керівники	Конструктори, технологи	Економісти, бухгалтери, нормувальники
	ваговий коефіцієнт		
1. Виконання виробничого завдання	1,0	-	-
3. Складність виконання робіт	-	1,0	1,0
4. Якості роботи	-	0,9	0,8
5. Професійна ерудиція	0,8	1,0	0,9
6. Ініціатива й творчий пошук	0,7	0,9	0,9
7. Трудова дисципліна	0,5	0,2	0,2
8. Здатність до комунікації	0,8	0,6	0,6
9. Взаємини з людьми	0,8	0,2	0,5
10. Освіта	0,5	0,3	0,6
11. Стаж роботи	0,4	0,3	0,6

Бальна оцінка по кожному показнику діяльності визначається по п'ятибальній системі: дуже погано - 2, задовільно - 3, добре - 4, відмінно - 5, довершено - 6.

Для проведення оцінки розроблені спеціальні "бальні шкали" по кожному з десяти показників.

Для показника "Виконання виробничого завдання" оцінка в балах виробляється по встановлених граничних інтервалах виконання виробничого завдання: виконання завдання менш 90% - 2 бали, 95% - 3 бали, 100% - 4 бали, 110% - 5, 120% - 6 балів.

Проміжні виробничі показники оцінюються за допомогою добавки до відповідного бала. Добавка визначається інтерполяцією (знаходження по ряду даних значень функції проміжних її значень). Наприклад, якщо завдання

виконане на 97%, у другому, бальна оцінка розраховується так:

$$B_{97\%} = \frac{97 - 95}{5} + 3 = 3,4. \quad (3.1)$$

Для показника «Складність виконання роботи» в інструкціях, що визначають складність роботи (наприклад, у посібнику з характеристик кваліфікації працівників), буде надано чітку класифікацію. чітко про складність роботи. Тести на складність розділені на п'ять груп, кожна з яких оцінюється від 2 до 6 балів:

I. Унікальні, рідкісні та складні роботи – 6 балів.

II. Робота відрізняється від звичайного стандарту – 5 балів.

III. Звичайні для даного контингенту - 4 бали.

IV. Звичайні прості в порівнянні з 3-ю складною групою, не вимагають високого рівня кваліфікації - 3 бали.

V. Абсолютно проста робота, яка нижче професійного рівня - 2 бали.

Якщо протягом певного періоду часу працівник виконує різні групи комплексних робіт, то за цей період буде виставлено зважене значення балів:

$$B_2 = \sum_{i=1}^n B_{2i} \cdot n_i / 100, \quad (3.2)$$

де B_2 - середній бал по складності робіт за певний проміжок часу;

B_{2i} - бальна оцінка по кожній групі роботи;

n_i - відсоток виконання робіт.

Для показника «Якість роботи» розрахунковий бал визначається за показником якості роботи, критерієм якого є відсоток зафіксованих дефектів:

$$B_{\text{бр}} = B_{\%} + D_{\%} / 2, \quad (3.3)$$

де $B_{\text{бр}}$ – узагальнений показник браку;

$B_{\%}$ – відсоток браку;

$D_{\%}$ – відсоток доробок.

На основі загального індексу замовчування ($B_{\text{бр}}$) визначається оцінка: $B_{\text{бр}} =$

0 – 6 балів, Вбр = 2 – 5 балів, Вбр = 4 – 4 бали, Вбр = 6 – 3 бали, Вбр = 8 – 2 бали.

Значення проміжної точки інтерполюються. Наприклад, технолог допускає 1% помилки в роботі і 8% виконання. У цьому випадку загальний показник якості та бал будуть дорівнювати:

$$\text{Ббр} = 1 + 8/2 = 5; \text{БЗ} = (5-4)/2 + 3 = 3,5. (3.4)$$

Для показника «Професійна ерудиція» оцінка балів здійснюється за 5-бальною шкалою за такими критеріями:

1. Може суворо виконувати певні операції (завдання), робота потребує постійного контролю, допускає серйозні помилки, абсолютно не знайомий з питаннями, які безпосередньо не стосуються спеціальності (посади), не розуміє чітко розрахунки, не вміє пояснити технічну (економічну) істотна сторона питання – 2 бали.

2. Не самостійно розв'язувати нові економічні та технічні завдання, допускати технічні (економічні) помилки при виконанні нових завдань, вміти виконувати роботу під наглядом - 3 бали.

3. Працівник самостійно вирішує питання в межах посади та обов'язків, не допускає помилок, пов'язаних з нерозумінням суті виконуваної роботи, правильно оформляє документи - 4 бали.

4. Крім індексу 3, якщо він застосовує нововведення в роботі, пояснює і консультує інших працівників, може підготувати роботу, переглянути нові проблеми, грамотно зрозуміти новий матеріал, вміє оперативно виявляти помилки в роботі колег або підлеглих тощо. - 5 балів.

5. Дуже досвідчений у розробці суміжних галузей технологій, економіст, володіє знаннями, що перевищують необхідні вимоги професії, має рівень розуміння суміжних спеціальностей, високо оцінюється колегами як експерт і є компетентним професійним компетенціям, автором методичних рекомендацій, методичних розробок тощо. за фахом – 6 балів.

Для показника "Ініціатива й творчий пошук" оцінка в балах проводиться по 4-ох бальній системі:

1. Серйозно розглядати завдання, проявляти ініціативу в удосконаленні

роботи, докладати зусиль для пошуку та подолання недоліків у роботі, активно брати участь у громадській роботі, конференціях, брати участь у розробці стратегічних пропозицій – 4 бали.

2. Систематично займається раціоналізаторством та винахідництвом, ініціатор пропозицій та раціоналізаторства – 5 балів.

3. Проводити систематичні наукові дослідження та дослідження у своїй сфері діяльності, мати авторські свідоцтва, монографії, публікувати статті та дисертації – 6 балів.

4. У всіх інших випадках нараховується 0 балів.

Для показника "Трудова дисципліна" оцінка в балах проводиться по 5-ох показниках:

1. Своєчасно виконувати накази та розпорядження в повному обсязі, без пропусків, запізньов та інших порушень, не притягаючи до дисциплінарної відповідальності – 4 бали.

2. Крім задачі 1, активно боротися з порушниками трудової дисципліни та показувати приклад іншим працівникам. - 5 балів.

3. Виявляти активну діяльність і більш особисту зацікавленість в успішній роботі колективу, завжди боротися за репутацію і високу етичність колег і підлеглих, проводити виховну роботу серед молодих співробітників - 6 балів.

4. Зрідка допускає затримки, неявки, іноді проявляє грубість у стосунках з керівництвом, не завжди чітко виконує вказівки та розпорядження - 3 бали.

5. Часто порушує розпорядок дня, спізнюється, пропускає уроки, не виконує інструкції, порушує етику (хуліганить тощо) - 2 бали.

Для показника "Здатність до комунікації" оцінка в балах проводиться по 5-ох показниках:

1. Уміння висловлювати думки усно та письмово. Дуже ефективний у пошуку та наданні необхідної інформації та ідей колегам та керівництву – 6 балів.

2. Добре говорять і пишуть. Підтримувати високий рівень спілкування між співробітниками, колегами та керівництвом – 5 балів.

3. Говори добре, але пиши не вільно. Буде сприймати відповідальність перед

співробітниками, колегами та керівництвом за зміст своєї інформації з важливих питань – 4 бали.

4. Задовільно висловлювати думки вербально. Письмові документи часто доводиться редагувати колегам і начальству. Представлення інформації в поточному порядку, але не докладаючи особливих зусиль для отримання додаткової інформації, може бути цікавим для співробітників, колег і керівників.

5. Погані навички усної та письмової мови. Навіть звичайні звіти потребують редагування. Спілкуйтеся з колегами та керівниками тільки при висловленні побажань з їхнього боку - 2 бали.

Для показника "Взаємини з людьми" оцінка в балах проводиться по 6-ти показниках:

1. Відмінності в «егалітарній» поведінці, коректність, недопущення брутальності, шанобливе ставлення до підлеглих і колег, користування повагою, неучасть у «конфліктах», турбота, турбота про співробітників і колег - 4 бали.

2. В цілому поважний і чуйний, чуйний і чуйний, активно допомагає підлеглим і колегам в робочий і позаробочий час - 5 балів.

3. Є прикладом взаємодії з людьми в компанії та особистими (людськими) якостями – 6 балів.

4. Бути близьким, погано спілкуватися з людьми, підтримувати суто службові стосунки - 3 бали.

5. Його не поважають і не розуміють підлеглі та колеги, ставлення до нього дуже байдуже - 2 бали.

6. Обличчя, що викликають неприязнь і часті конфлікти - 0 балів.

Для показника "Освіта" оцінка в балах проводиться по 7-ох показниках:

1. Мати диплом або звання про вищу освіту, закінчити аспірантуру за спеціальністю – 6 балів.

2. Закінчили навчальний заклад за відповідною спеціальністю, що відповідає робочій посаді (для техніків - технікуми, для інженерів - університети) і раніше навчалися в навчальних закладах (ліцєях). центрі) підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, як а також отримавши диплом за новою спеціальністю,

мають право обіймати вищу посаду - 5 балів.

3. Закінчив навчальний заклад за відповідною до робочої посади спеціальністю - 4 бали.

4. Те саме (фактор 3) лише різниця – 5 балів

5. Закінчив формальний навчальний заклад, вузький спеціалізований навчальний заклад або технікум - 3 бали.

6. Відсутність спеціальної підготовки в цій галузі та відсутність середньої освіти – 2 бали.

7. У всіх інших випадках - 0 балів.

Для показника "Стаж роботи" оцінка в балах ставиться шляхом розрахунку по наступних формулах:

1) стаж більше 15 років - 6 балів;

2) стаж від 10 до 15 років: $B = 5 + a/60$ (5-6 балів);

3) від 5 до 10 років: $B = 4 + a/60$ (4-5 балів);

4) від 3 до 5 років: $B = 3 + a/24$ (3-4 бали);

до 3 років: $B = a/12$ (0-3 бала),

де a - число проработаних місяців.

Загальний рейтинг працівника за кожним видом діяльності розраховується за формулою:

$$O_i = K_i \cdot B_i, \quad (3.6)$$

де O_i – комплексна оцінка робітника по варіанту діяльності;

K_i – коефіцієнт значимості виду діяльності;

B_i – оцінка в балах вида діяльності.

Після розрахунку загального рейтингу за кожним оперативним варіантом розраховуємо середній загальний рейтинг працівників, який визначається за формулою:

$$O_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot B_i}{n}, \quad (3.7)$$

де n – кількість показників діяльності працівника.

Коефіцієнт відповідності працівника займаній посаді визначається за такою залежністю:

$$K_c = \frac{O_{cp}}{O_4}, \quad (3.8)$$

де K_c – коефіцієнт відповідності працівника займаній посаді;

O_{cp} – середня комплексна оцінка даного працівника;

O_4 – середня комплексна оцінка працівника, що повністю відповідає займаній посаді (по всіх видах діяльності оцінка 4 бали).

Оцінка результатів діяльності працівника також допомагає визначити його заробітну плату за тарифними сітками різної якості (безтарифна система), єдиною тарифною сіткою, гнучкою сіткою посадових окладів, режимом посадових окладів та іншими системами посадових окладів.

Коефіцієнт для розрахунку «діапазонів оплати праці різної якості» (безтарифна система) можна визначити за такою формулою:

$$K_i = K_{i\min} + \frac{K_{i\max} - K_{i\min}}{3_{\max} - 3_{\min}} \cdot (K_{pi} - 3_{\min}), \quad (3.11)$$

де K_i – розрахунковий коефіцієнт "вилки" співвідношень в оплаті праці різної якості;

$K_{i\min}$ – мінімальна величина інтервалу "вилки" співвідношень в оплаті праці різної якості;

$K_{i\max}$ – максимальна величина інтервалу "вилки" співвідношень в оплаті праці різної якості;

$3_{\max}$ – вища межа зони відповідності займаній посаді;

$3_{\min}$ – нижча межа зони відповідності займаній посаді;

K_{pi} – розрахунковий коефіцієнт зони відповідності займаній посаді.

Таким чином, результати, отримані при застосуванні запропонованої методики, дають можливість зробити висновок про професійні та особистісні

якості працівників, на основі комплексної оцінки їхньої діяльності. На даній підставі можна отримати рекомендації щодо просування працівників по службі, підвищення посадового окладу, переведення в інші підрозділи, звільнення з обійманих посад, а також рекомендації щодо підвищення ефективності роботи керівників та спеціалістів компанії ТОВ «САНВІТА ГРУП».

3.3. Способи вдосконалення економічних показників ефективності ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Сучасна наука і практика побудови організаційних структур передбачає багато критеріїв і характеристик для оцінки організаційної ефективності [51]. Для їх упорядкування, уніфікації та оцінки необхідно побудувати концептуальну основу їх систематизації. Нарешті, кожен критерій необхідно порівняти з входом-виходом усієї організаційної системи або її підсистем або з нормативними статусами певних характеристик організації.

У роботі [6] наведено найбільш повний перелік можливих критеріїв оцінки ефективності організаційних структур, згрупованих у чотири блоки:

1. Екологічний відділ організації:

- виживання підприємства в конкурентній боротьбі;
- довгостроковий стабільний дохід (прибуток з урахуванням знижок);
- темпи зростання компанії;
- відповідати вимогам споживачів;
- надавати зовнішні ресурси;
- ступінь контролю операційного середовища;
- здійснення політичних і соціальних функцій у місцевому та соціальному середовищі.

2. Блок техніко-виробничих визначальних змінних:

- Внутрішня економічна ефективність: норма прибутку на капітал, продуктивність праці, собівартість, ресурсомісткість на 1 виріб, відходи на 1 виріб, збут на 1 торгового агента;

- критерії придатності: відповідність встановленим параметрам технологічних процесів, нормам витрати сировини, виробітку на одного працівника, іншим нормам і стандартам, а також методикам економічних і технічних параметрів, узгодження значень ключових змінних і змінних системи управління, дотримання «принцип» раціональної організації.

3. Цільовий блок і стратегія:

- фінансове становище (поточний прибуток, доходи);
- загальний обсяг продажів;
- обсяг і якість продукції;
- відсоток ринку;
- частка нової продукції в загальному обсязі виробництва;
- ступінь задоволення інтересів різних груп (акціонерів, менеджерів, профспілок тощо).

4. Блок керуючих змінних:

- внутрішня раціональність системи управління: інформаційне забезпечення менеджерів, витрати на обробку інформації, швидкість прийняття рішень, рівень контролю реалізації, надійність операцій;
- потенціал системи: адаптивність, гнучкість, стійкість, здатність до розвитку;
- якість організаційної поведінки: рівень організаційного духу, відсутність конфліктів, рівень мотивації працівників, рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, прогули.

Не може бути універсальної та ефективної організаційної структури. Ефективність організаційної структури є багатозначним і багатокритеріальним поняттям, при цьому будь-який тип організаційної структури може бути більш ефективним у тій чи іншій ситуації.

Тому ефективні механізми синтезу організаційних структур повинні базуватися на ситуаційному підході, що дозволяє враховувати особливості внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, зберігаючи високу ефективність системи управління організацією. використовувати поточні

організаційні зміни у відповідь на зміни факторів зовнішнього середовища.

Кількісні показники економічної ефективності в документах з огляду на достатню увагу, аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що існує кілька підходів до оцінки економічної ефективності інновацій, більш-менш різних.

Загальна концепція продуктивності системи наведена в [19], згідно з якою продуктивність системи може бути формально визначена як відношення між вихідним об'ємом системи та вхідним об'ємом, виміряним в одиницях порівняння:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^m y_i v_{yi}}{\sum_{i=1}^m x_i v_{xi}} \quad (3.13)$$

де $x_1, \dots, x_n$ — входи; $y_1, \dots, y_m$ — виходи; $v_{x1}, \dots, v_{xm}$ — масштабні коефіцієнти.

У цьому випадку ефект називається різницею між чисельником і знаменником. Тому система індексів ефективності організаційних змін повинна базуватися на порівнянні отриманих підприємством результатів у грошовому еквіваленті з витратами на впровадження та реалізацію цих змін.

Однак існує багато різних підходів до відповіді на питання про те, як оцінити витрати та вигоди. Якщо взяти до уваги той факт, що зміна організаційної структури є досить тривалим процесом, який потребує інвестицій в інформаційну інфраструктуру, людські ресурси тощо, стає зрозумілим, що процес впровадження загального механізму ефективної організаційної структури можна розглядати з перспективність інвестиційного проекту.

У цьому випадку аналізуються грошові потоки, пов'язані з реалізацією проекту: вихідні грошові потоки - пов'язані з витратами і вхідні грошові потоки - пов'язані з доходами. При цьому грошові потоки, що виникають на різних етапах життєвого циклу проекту, приводяться до теперішнього часу за допомогою методу дисконтування.

Основним показником ефективності, який використовується в управлінні проектами, є чиста поточна вартість (NPV), яка розраховується наступним чином

[33]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - Z_t}{(1+i)^t}, (3.14)$$

де: D_t – вхідний грошовий потік, що представляє вигоди від реалізації проекту у t -ому році;

Z_t – вихідний грошовий потік витрат у t -ому році;

i – дисконтна ставка.

Опублікований індекс чистого капіталу відображає різницю між вартістю майбутніх вигод і витратами на реалізацію проекту, перерахованими з урахуванням його поточної вартості. Для прийняття проекту індекс NPV має бути більше 0. Перевага цього методу полягає в тому, що ставка дисконту враховує час, ризик та фактори інфляції.

Отже, згідно з концепцією часової вартості грошей, гроші сьогодні мають вищу вартість, ніж у майбутньому. На основі NPV можна розрахувати кілька додаткових показників ефективності. Серед них слід виділити індекс рентабельності (PI - Profitability Index), внутрішню норму прибутку (IRR - Internal Rate of return) і співвідношення вигоди/витрати (BCR - Benefit/cost ratio). fee) [33].

Однак серед показників ефективності, заснованих на цьому проектному підході, лише індекс NPV здатний дати вказівку на абсолютну вартість економічної ефективності проекту для проекту з організаційними змінами в грошовій частині. Вартість впровадження ефективного механізму синтезу організаційної структури для координації проектів ТОВ «САНВІТА ГРУП» відсутня, оскільки при впровадженні використовуються лише методичні розробки, що підвищує якість управління.

Однак повноцінне застосування цієї концепції вимагатиме витрат на моніторинг необхідності організаційних змін у бізнесі, які можна розділити на інвестиційні та поточні непрямі витрати:

1. Інвестиційні витрати:

1.1. Купівля та продаж персональних комп'ютерів, мережевого обладнання, периферійного обладнання та іншої офісної та офісної техніки;

1.2. Розробляти спеціальні програмні продукти, інтегровані з інформаційною системою SAP R/3, що використовують технологію штучного інтелекту та здатні вирішувати погано структуровані задачі розпізнавання форм та багатокритеріального відбору на наборі нечітких рішень;

1.3. Витрати на навчання, оптимізацію та стратегічний розвиток ІТ-персоналу.

2. Поточні операційні витрати:

2.1. Витрати на маркетинг:

2.1.1. Витрати на поглиблене дослідження зовнішніх ринків;

2.1.2. Співробітникам відділу маркетингу передбачені надбавки, а контрактами на них покладаються додаткові функції з надання необхідної інформації про стан зовнішніх ринків.

2.2. Адміністративні витрати:

2.2.1. Додаткові витрати на дослідження зовнішнього середовища, пов'язані з підвищенням зарплати або наймом додаткових співробітників у відділ стратегії та інвестицій.

2.2.2. Надбавки працівникам служби внутрішнього аудиту при покладенні на них додаткових функцій, спрямованих на надання необхідної інформації про внутрішній стан підприємства та виробничі процеси.

2.2.3. Витрати, пов'язані з підвищенням посадових окладів або наймом додаткових працівників у відділ оптимізації виробництва, відділ інформаційних технологій та планово-бюджетний відділ.

Якщо витрати на реалізацію концепції синтезу ефективної організаційної структури оцінити легко, то процес оцінки переваг впровадження цієї концепції буде складнішим, оскільки немає чіткого методу оцінки її ефективності результатів організаційних структур. І навіть якщо економічні показники підприємства явно покращуються, все одно дуже важко виправдати їх покращенням якості організації системи управління, а не позитивним розвитком

ситуації на ринку в цей період. У той же час, не всі вигоди можна представити як грошові надходження, що може ускладнити пряме використання показника NPV.

Крім того, динамічність зовнішнього середовища не дозволяє надійно оцінити переваги індексу NPV у майбутніх періодах, оскільки умови, необхідні для організаційних змін, можуть істотно змінитися в майбутньому.

Іншими словами, важко відповісти на питання про те, який життєвий цикл проекту організаційних змін, тобто протягом якого періоду часу компанія зможе отримати вигоду від цього проекту. Тому застосування проектного підходу для оцінки ефективності змін організаційної структури є складним і необхідно проаналізувати можливість використання альтернативних методів оцінки ефективності.

Зважаючи на динамічність зовнішнього середовища, пропонується оцінювати ефективність організаційних змін лише за підсумками першого року функціонування нової системи управління за формулою [44]:

$$\Delta = (Z_1 - Z_2)X_2 = ((C_1 + E_H K_1) - (C_2 + E_H K_2))X_2, \quad (3.15)$$

де Z_1, Z_2 – питомі витрати, розраховані на одиницю продукції до та після реалізації ідеї;

X_2 – обсяг виробництва (в натуральних одиницях);

C_1, C_2, K_1, K_2 - поточні питомі інвестиційні витрати та питомі інвестиційні витрати до і після реалізації ідеї;

E_H — стандартний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, зазвичай приймається рівним 0,15.

Використання цього методу являє собою простий і надійний набір інструментів для демонстрації здійсненності заходів, спрямованих на зміну організаційної структури підприємств і окремих локальних проектів, пов'язаних з реформуванням. Завдяки цьому методу розрахуємо сумарний вплив використання механізмів координації та інтерактивних організацій на проекти встановлення нової виробничої лінії підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП», а також вдосконалення модуля управління персоналом ІСУП. SAP R/3, і ми проаналізуємо

структуру загальних впливів, отриманих для кожного проекту, і виділені ресурси ефективності.

Результати оцінки річного ефекту від впровадження механізму синтезу організаційної структури на ТОВ «САНВІТА ГРУП» представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Оцінка факторів економічного ефекту від впровадження змін до
організаційної структури управління на ТОВ «САНВІТА ГРУП»**

№	Фактор	Результат, тис. грн.
1.	При управлінні проектом встановлення нової виробничої лінії, у тому числі: - скорочення строків завершення проекту в порівнянні із плановим за рахунок великої погодженості управлінських рішень; - зменшення витрат, пов'язаних із простоями в порівнянні з попередніми періодами; - зменшення витрат робочого часу за рахунок залучення Контрактних працівників.	97,9 65,0 17,7 15,2
2.	При управлінні проектом розробки й впровадження у виробництво нового виду продукції (валики для чищення одягу) в тому числі: - зменшення витрат, пов'язаних із простоями основного виробництва, за рахунок більше ефективної координації взаємодій; - зменшення виплат на оплату праці за рахунок перекладу частини штатного персоналу на договірні роботи; - збільшення продуктивності праці підрозділів за рахунок змін у системі оплати праці.	109,2 84,0 25,4 49,8
3.	Зменшення витрат робочого часу співробітників відділу кадрів за рахунок удосконалювання модуля управління персоналом ІСУП SAP R/3.	15,6
4.	Зменшення витрат на навчання й підготовку персоналу у зв'язку зі зменшенням плинності кадрів.	42,3
Загальний економічний ефект		315,0

Зазначимо, що в даному розрахунку коефіцієнт ефективності капітальних вкладень ЕН приймається рівним 1, оскільки інвестиційних витрат на впровадження запропонованих механізмів не буде. Впровадження такі ключові результати досліджень в систему управління ТОВ «САНВІТА ГРУП» ми бачимо, що за рахунок підвищення продуктивності праці, а також ефективності та якості управлінських рішень економічний ефект від впровадження результатів збільшиться до 315 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. Організаційна структура управління - це внутрішня будова будь-якої виробничо-економічної системи, а також спосіб організації елементів у систему, сукупність зв'язків і відносин та стабільність між ними. Тому її також можна визначити як управлінську категорію, що відображає організаційний аспект управлінських взаємовідносин і становить єдність між рівнями управління та зв'язками в їх взаємовідносинах, в яких управлінською ланкою є органи (працівники) з функціями управління. та реалізації прав, визначених обов'язків у виконанні функцій і використання прав; а рівень управління - сукупність ланок управління на певному рівні в ієрархії управління.

2. З усіх типів організаційних структур, які використовуються на підприємствах, можна виділити три їх основні види: класичну лінійно-функціональну структуру; структура підрозділу; адаптивна організаційна структура. Слід зазначити, що жодна із запропонованих структур не може претендувати на універсальність; Тому для проектування організаційних структур часто використовується ситуаційний підхід, при якому для вирішення певних завдань управління об'єднуються різні типи структур.

3. Вивчення специфіки функціонування системи управління підприємством в нинішніх ринкових умовах дозволяє визначити, що основні організаційні проблеми у функціонуванні підприємства випливають із невідповідності базової моделі організаційної структури умовам зовнішнього середовища, відсутність затвердженої корпоративної стратегії та ефективних механізмів контролю за досягненням стратегічних цілей, низький рівень мотивації керівників та менеджерів до якісного виконання службових завдань, недостатній рівень автоматизації управлінської діяльності.

Аналіз існуючих критеріїв оцінки ефективності організаційної структури управління дозволяє зробити висновок, що, крім фінансових показників, необхідно враховувати показники соціальної та системної ефективності, ці метрики можуть вплинути на фінансові результати в майбутньому періоді.

4. Система управління ТОВ «САНВІТА ГРУП» є ієрархічною функціональною системою. На підприємстві існують функціональні відділи у вигляді штабу під управлінням, які допомагають іншим відділам. Ієрархічні відділи розробляють конкретні проблеми, їх рішення представлені начальству, вони позбавляються права роздавати замовлення безпосередньо виконавцям. Рішення та розпорядження надає безпосередній керівник підприємства.

Перевагами існуючої організаційної структури ТОВ «САНВІТА ГРУП» є:

- функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує професіоналізм та ефективність управлінських рішень;

- існує чіткий розподіл влади, що забезпечує однозначність і послідовність рішень, що приймаються;

- сформовані стійкі та надійні зв'язки всередині організаційної структури.

Недоліками існуючої організаційної структури ТОВ «САНВІТА ГРУП» є:

- сильний авторитарний стиль управління, відсутність самостійності та незалежності підлеглих підрозділів;

- процеси координації є складними, коли необхідно визначити функціональні межі координації: координація можлива лише на вищому рівні управління. Результат: значно довгі та перевантажені комунікаційні канали (від найнижчих рівнів до вищого керівництва, а потім до функціональних менеджерів і нижче), слабе залучення осіб, які приймають рішення на тому ж рівні, перевантаження вищого керівництва. Тому набираються додаткові помічники, які підпорядковуються керівникам різних рівнів. Це виявилось неефективним, оскільки призвело до зростання кадрової структури, невизначеності процесу прийняття рішень і зниження відповідальності за прийняті рішення.

5. Створення моделі організаційної структури на основі вдосконаленої моделі Еріксона-Пенкера, що дозволяє врахувати чотири основні системні сутності будь-якої організаційної системи, якими є мета діяльності, системні бізнес-процеси для досягнення цієї мети, необхідні ресурси для забезпечення бізнес-процесів і бізнес-правил чітко регулюють роботу організаційної структури за певних умов.

6. Узгодити інтереси суб'єктів на різних рівнях управління, підвищити продуктивність комунікацій, зменшити витрати на комунікації та апарат управління, удосконалити механізми координації та організувати взаємодію на основі методів цільової структури.

7. Створити модель організаційної структури на основі вдосконаленої моделі Еріксона-Пенкера, яка дозволяє врахувати чотири основні системні сутності будь-якої організаційної системи, якими є цілі діяльності, процеси бізнес-системи для досягнення цієї мети, необхідні ресурси для забезпечення бізнес-процесів і бізнес-правил чітко регулюють роботу організаційної структури за певних умов.

8. Переваги гармонізації суб'єктів на різних рівнях управління, підвищення продуктивності комунікації, зменшення витрат на комунікацію та апарат управління, вдосконалення механізму координації та організації взаємодії відповідно до методу цільової структури. Щоб уникнути втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування підприємства, методи, спрямовані на створення автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління організаційними змінами на підприємстві, будуть використовувати сучасні інформаційні технології та дозволяють розгортати технології антикризового управління для швидкого реагування на досліджувані зміни.

9. Запровадження основних результатів дослідження в систему менеджменту ТОВ «САНВІТА ГРУП» показує, що завдяки підвищенню продуктивності праці, а також ефективним та якісним управлінським рішенням економічна ефективність впровадження результатів становитиме 315 тис. грн.

10. Корисність використання системного аналізу в управлінській діяльності є теоретично обґрунтованою. В основі різноманітних освітніх технологій навчання лежить прагнення побудувати систему на основі відомих дидактичних принципів, а також переліку додаткових стереотипів. Вміння розгортати зміст навчання відповідно до його динаміки допоможе налагодити систему інтелектуальних і соціальних відносин між працівниками на досліджуваному підприємстві.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 352с.
2. Антонов А.Н., Морозова Л.С. Основы современной организации производства: Учебник. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 432 с.
3. Афонін А.С., Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства: Навч. посіб. – К.: Видав. Європ. ун-ту фінансів, ін форм. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 72 с.
4. Базилевич Л.А. Моделирование организационных структур. Л.: ЛГУ, 1998. – 160 с.
5. Богиня Д. П., Семікіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2002. – 226 с.
6. Борисова Е. Как создать правильную организационную структуру управления корпорацией // Персонал-микс. – 2003. – №7. – С. 1-5.
7. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
8. Воронин А.А., Мишин С.П. Модель оптимального управления структурными изменениями организационной системы // Автоматика и телемеханика, 2002. – № 8. – С. 136 - 150.
9. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.
10. Гончаров В.М., Иванов В.Л., Припотень В.Ю. Управління організаційно-економічною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу підприємства // Держава та регіони. – Запоріжжя: Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 2006. – № 5. – С. 93-96.
11. Головенкін В.П. Педагогіка вищої школи //Підручник В.П.Головенкін.-К.: «КП»,2018-406.

12. Забродский В.А., Клебанова Т.С., Скурихин В.И. Анализ и предубеждение дестабилизации функционирования предприятий. – К.: Манускрипт, 1994. – 77 с.
13. Кодекс Законів про працю України // Збірник законів про працю. –К.: Вікар, 2003. – С. 5-132.
14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 1998 . – 244 с.
15. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособ./И.И. Мазур, и др. – М.: Омега-Л, 2005. – 376 с.
16. Лагоша Б.А., Шаркович В.Г., Дегтярева Р.Д. Методы и модели совершенствования организационных структур. М.: Наука, 1988. – 192 с.
17. Лейбкинд А.Р., Рудник Б.Л. Моделирование организационных структур (классификационный подход). М.: Наука, 1981. - 143 с.
18. Леліш А.М. До питання про визначення сутності поняття «фінансове оздоровлення» підприємств / Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. Вип. 12 (55) / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2005. – С. 71-77.
19. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. - М.: Высшая школа, 2000, - 587 с.
20. Маслоу А. Мотивация и личность. - С-Пб.: Питер, 2003. – 352 с.
21. Маслянюк П. П., Майстренко А. С. «Проблеми та задачі моделювання бізнес-процесів організаційних структур» Вісник СНУ ім. В. Даля № 4 (110) Ч.2, 2016р. Стаття використана в повному обсязі.
22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: ДЕЛО, 1998. - 800 с.
23. Минцберг. Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2002. - 512 с. Маслянюк П.П.,Вознюк С.С.,Вознюк А.С., Побудова мета моделі діяльності на основі загально психологічної теорії діяльності.
24. Мороз О.С. Система построения организационной структуры управления предприятием // Металл и литьё Украины. – 2003. – № 9-10. – С. 19-26.

25. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: Монографія Гончаров В.М., Додонов О.В., Припотень В.Ю., Радомська М.С. – Донецьк, 2006. – 246 с.
26. Организация оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода к рыночной экономике: Монография / Гончаров В.Н., Радомская М.С., Радомский С.И., Рамазанов В.С. и др. – Донецк: ООО «Альматео», 2006. – 196 с.
27. Організація управління ефективним розвитком промислових підприємств в умовах ринкового конкурентного середовища: Монографія / Гончаров В.М., Солоха Д.В., Припотень В.Ю., Фесіна О.А. – Донецьк, 2006. – 206 с.
28. Оучи У. Методы организации производства: Японский и американский подходы: Сокр. пер. с англ. – М.: Прогресс, 1984. – 328 с.
29. Петренко В.Л., Тимохин В.Н., Овечко А.В. Оценка сложности взаимодействий в экономической системе. // Вісник Донецького університету. Серія В. Економіка і право. - №1. – 2000. – с. 33-37.
30. Припотень В.Ю. Анализ эффективности организационных структур управления промышленным предприятием // Модели управления в рыночной экономике: (Сб. науч. трудов) Общ. ред. и предисл. Ю.Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. – Донецк: ДонНУ, 2016. – Вып. 10. – С. 192-202.
31. Припотень В.Ю. Концепция синтеза эффективной организационной структуры предприятия // Економіст. – 2017. – № 4. – С. 54-58.
32. Припотень В.Ю. Организация взаимодействий организационных субъектов предприятия // Матеріали IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми глобалізації та моделі стійкого розвитку економіки» 26-28 березня 2017 р., м. Луганськ. – С. 120-121.
33. Припотень В.Ю. Проектирование открытых организационных структур и системы взаимодействий в них // Новое в экономической кибернетике: (Сб. научн. ст.) Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. // Модели проектного менеджмента. – Донецк: ДонНУ, 2017. – №1. – С. 18-24.
34. Припотень В.Ю. Синтез организационной структуры предприятия //

Матеріали IV Всеукраїнській науково-практичної конференції «Проблеми глобалізації та моделі стійкого розвитку економіки» 26-28 березня 2017 р., м. Луганськ. – С. 118-119.

35. Проектирование организационных структур управления производством /Под ред. Н. Г. Чумаченко. - К.: „Наукова думка“, 1979. - 256 с.

36. Пушкарь А.И. Модели управления развитием производственно-экономических систем. - Харьков: ХГЭУ, 1997. - 268 с.

37. Реструктуризация предприятий и компаний/И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др.: Справочное пособие. Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. –587 с.

38. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. / Под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1997. – 238 с.

39. Рогоза М.Є. Адаптивні системи управління промисловим підприємством в умовах трансформації середовища господарювання // Вісник Донецького університету економіки та права.. Сер.: Економіка та управління. – 2005. – №2. – С. 67–75.

40. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. —М.: Дело, 1999. – 336 с.

41. Сергеева Л. Н. Моделирование структуры экономических систем и процессов. - Запорожье: ЗГУ, 2002. - 88 с.

42. Смирнова Г.Н., Сорокин А.А., Тельнов Ю.Ф. Проектирование экономических информационных систем: Учебник/ Под ред. Ю.Ф. Тельнова - М.: Финансы и статистика, 2001. - 512 с.

43. Стратегическое управление персоналом: Изд. 2-е, пер. и доп. / Андриенко В.Н., Беликова Т.Ю., Голтвенко В.А., Лисенко Ю.Г. и др. – Донецк: Юго- Восток, 2005. - 201 с.

44. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: Экономика, 1999. – 154 с.

45. Тоцький В.І., Лавриненко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч.

посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.

46. Франчук В. И. Основы построения организационных систем. - М.: Юрист, 1997. - 340 с.

47. Харічков К.С., Ткач К.І. Проблеми формування корпоративних структур в умовах економічного зростання // Наукові праці Донецького національного технічного ун-ту. Серія: економічна. Вип. 75. – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С. 48

48. Шевченко А. Ф. Ефективність праці і мотиваційні фактори, що впливають на неї // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4 (22-23). – С. 67-69.

49. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. Cambridge Mass. 1996.

50. <https://www.sunvitagroup.com>

Додаток А

S0600113

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2021	01	01
Підприємство	ТОВ "САНВІТА ГРУП"	за ЄДРПОУ		
Територія	ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	66			
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	76018, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА, ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, вулиця НЕЗАЛЕЖНОСТІ, 67, оф. 405	0673720026		

1. Баланс на 31.12.2020 р.

		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2.3	0	
первісна вартість	1001	2.5		
накопичена амортизація	1002	(0.2)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	121.6		
Основні засоби:	1010	13721	25283.8	
первісна вартість	1011	16278.7	29678.9	
знос	1012	(2557.7)	(4395.1)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	20.9	79.3	
Усього за розділом I	1095	13865.8	25363.1	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	11938.3	17039.1	
у тому числі готова продукція	1103	3323.3	4136.9	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5475.6	13324.2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3234.9	7041.2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	74.7		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3081.8	326.3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	451.2	1.8	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	2745.8	
Інші оборотні активи	1190	0		
Усього за розділом II	1195	24181.8	40478.4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0		
Баланс	1300	38047.6	65841.5	

Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5000	14000
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1649.2	7506
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	6649.2	21506
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5758	11889.7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1500	7797.4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	9216.6	17683.9
розрахунками з бюджетом	1620	0	442.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	410.9
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	14923.8	6521.6
Усього за розділом III	1695	25640.4	32445.8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	38047.6	65841.5

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2020 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	127085	72260.4
Інші операційні доходи	2120	1481.1	1047.4
Інші доходи	2240	1.9	399.8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	128568	73707.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(93634.8)	(58951)
Інші операційні витрати	2180	(27788.4)	(13196.3)
Інші витрати	2270	(2.4)	(397.9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(121425.6)	(72545.2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7142.4	1162.4
Податок на прибуток	2300	(1285.6)	(209.2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5856.8	953.2

Керівник

(підпис)

Левшун Ігор Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Левшун Ігор Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	ТОВ "САНВІТА ГРУП"	за ЄДРПОУ	2022	01	01
Територія	ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA26040190010045761		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування	за КВЕД	20.41		
Середня кількість працівників, осіб	82				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	76018, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА, ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, вулиця НЕЗАЛЕЖНОСТІ, 67, оф. 405		0672121164		

1. Баланс на 31.12.2021 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	755.9	
Основні засоби:	1010	25283.8	24276	
первісна вартість	1011	29678.9	30964.7	
знос	1012	(4395.1)	(6688.7)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	79.3	181.5	
Усього за розділом I	1095	25363.1	25213.4	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	17039.1	25119.5	
у тому числі готова продукція	1103	4136.9	4964.5	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13324.2	26727.8	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7041.2	1334.5	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	326.3	4514.2	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1.8	7499.2	
Витрати майбутніх періодів	1170	2745.8		
Інші оборотні активи	1190	0	0.1	
Усього за розділом II	1195	40478.4	65195.3	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	65841.5	90408.7	

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14000	14000
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7506	14723.1
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	21506	28723.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	11889.7	9510.3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	7797.4	10397.4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	6054.4
товари, роботи, послуги	1615	17683.9	28843.8
розрахунками з бюджетом	1620	442.9	362.6
у тому числі з податку на прибуток	1621	410.9	346.7
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	5
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	6521.6	6512.1
Усього за розділом III	1695	32445.8	52175.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	65841.5	90408.7

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2021 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	179668.3	127085
Інші операційні доходи	2120	3775	1481.1
Інші доходи	2240	1.8	1.9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	183445.1	128568
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(143404.9)	(93634.8)
Інші операційні витрати	2180	(31238.9)	(27788.4)
Інші витрати	2270	()	(2.4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(174643.8)	(121425.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8801.3	7142.4
Податок на прибуток	2300	(1584.2)	(1285.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7217.1	5856.8

Керівник

(підпис)

Левшун Ігор Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Проданюк Петро Іванович

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2023	1
Підприємство	ТОВ "САНВІТА ГРУП"	за ЄДРПОУ		
Територія	ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA26040190010045761	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування	за КВЕД	20.41	
Середня кількість працівників, осіб	119			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	76018, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА, ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, вулиця НЕЗАЛЕЖНОСТІ, 67, оф. 405		0977448080	

1. Баланс на 31.12.2022 р.

Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	3.9	
первісна вартість	1001	0	3.9	
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	755.9	36.4	
Основні засоби:	1010	24276	50210.1	
первісна вартість	1011	30964.7	61153.1	
знос	1012	(6688.7)	(10943)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	181.5	503.4	
Усього за розділом I	1095	25213.4	50753.8	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	25119.5	55940.6	
у тому числі готова продукція	1103	4964.5	14587	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	26727.8	66059.6	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1334.5	1358.4	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4514.2	2445.9	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7499.2	638.1	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Інші оборотні активи	1190	.1	456.2	
Усього за розділом II	1195	65195.3	126898.8	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	90408.7	177652.6	

Продовження Додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14000	40900
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14723.1	42504
Неоплачений капітал	1425	(0)	(500)
Усього за розділом I	1495	28723.1	82904
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	9510.3	23932.1
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	10397.4	10150
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6054.4	5108.2
товари, роботи, послуги	1615	28843.8	53442
розрахунками з бюджетом	1620	362.6	1747.6
у тому числі з податку на прибуток	1621	346.7	1681.5
розрахунками зі страхування	1625	0	2
розрахунками з оплати праці	1630	5	7.9
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	6512.1	358.8
Усього за розділом III	1695	52175.3	70816.5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	90408.7	177652.6

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	430017.6	179668.3
Інші операційні доходи	2120	6998.1	3775
Інші доходи	2240	120.3	1.8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	437136	183445.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(326108.1)	(143404.9)
Інші операційні витрати	2180	(77145.8)	(31238.9)
Інші витрати	2270	(3)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(403256.9)	(174643.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	33879.1	8801.3
Податок на прибуток	2300	(6098.2)	(1584.2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	27780.9	7217.1

Керівник

(підпис)

Левщун Ігор Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

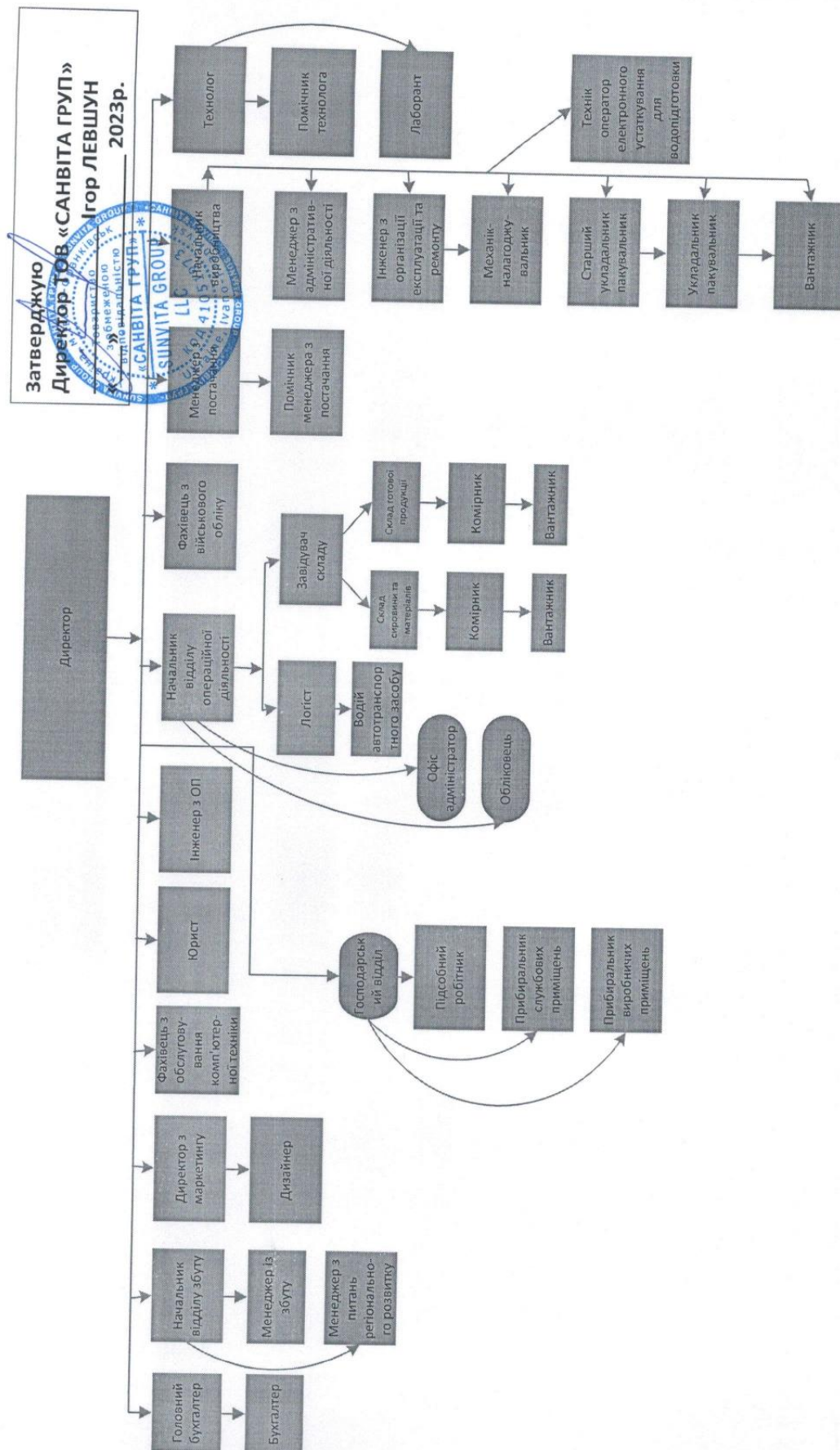
(підпис)

Проданюк Петро Іванович

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток Г



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «АНАЛІЗ ВПЛИВУ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НА СТРАТЕГІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Здобувач вищої освіти
Групи САДМ - 61
Проданюк Петро Іванович

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 100 стор., 15 рис., 13табл., 50джерел.

Мета роботи – дослідження процесу формування системи менеджменту на підприємстві на основі системного підходу.

Об'єкт дослідження – теоретичні основи формування системного підходу в менеджменті підприємства в сучасних умовах.

Предмет дослідження – механізм формування і функціонування організаційної системи на підприємстві на основі системного підходу.

Короткий зміст роботи: Головна ідея системної теорії полягає в тому, що не одна дія не приймається в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідок для всієї системи. Системний підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуації, коли рішення в одній області перетворюється в проблему для іншої.

На базі системного підходу розроблялися завдання управління в декількох напрямках, так виникла теорія непередбачених ситуацій. Суть її полягає в тому, що кожна ситуація, у якій виявляється менеджер, може бути подібна з іншими ситуаціями. Однак в ній будуть унікальні властивості.

Завдання роботи: сформульовані та обґрунтовані наукові положення, сукупність яких можна класифікувати як теоретичні аспекти проблеми формування системи менеджменту на підприємстві на основі системного підходу; розглянуті особливості організації управління підприємством та використання основних функцій менеджменту; надані рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту на підприємстві; надані пропозиції щодо забезпечення ефективності адміністрування, виявлення особливостей кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Теоретичною і методологічною основою магістерської роботи є теорія організації і менеджменту, системний підхід як нормативна методологія прийняття управлінських рішень; технологія системного управління, матеріали періодичних видань, монографій, нормативно-правові акти, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів Інтернет-мережі.

Управління - це цілеспрямована діяльність людини, через яку вона організовує і підпорядковує собі на користь елементи зовнішнього середовища - суспільство, живу і неживу природу, техніку. Елементи, на які спрямована ця операція, створюють керований об'єкт. Суб'єктом управління може бути окрема особа або група осіб. Якщо управління має формальний характер, його предмет організаційно-правовий оформляється у вигляді посади або характеру цих посад. Ця позиція створює підрозділ. Необхідно відрізнити суб'єкт управління від суб'єкта управлінської діяльності. Останнім може бути лише фізична особа.

Управлінська діяльність являє собою особливий різновид трудового процесу і тому характеризується всіма притаманними їй елементами - предметом праці, засобами праці та самою працею, а також її результатами, її плодом і результатом. Результатом управлінської діяльності є прийняте на цій основі рішення, тобто інформація, на основі якої об'єкт управління може виконувати конкретні дії.

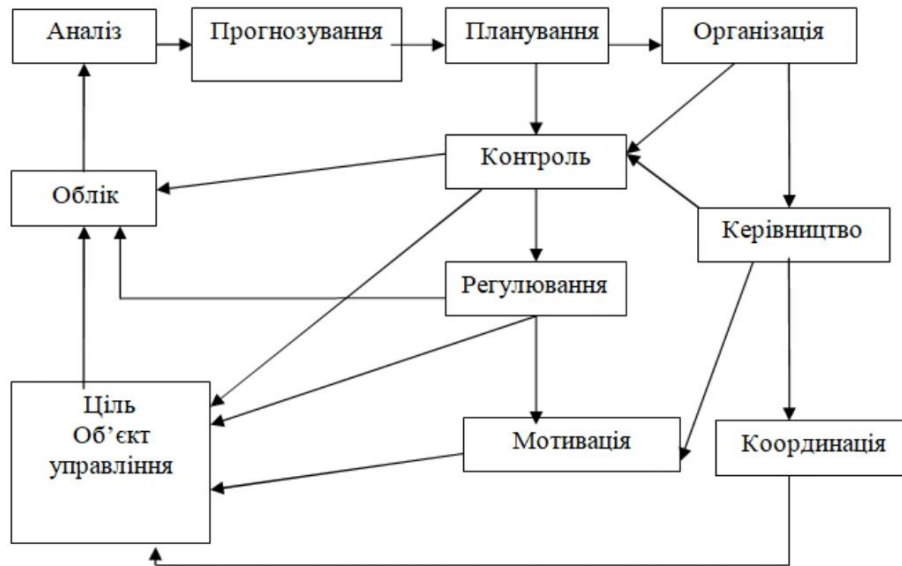
Системний підхід – це метод дослідження об'єкта (проблеми, явища, процесу) як системи, де внутрішні та зовнішні взаємопов'язані фактори мають найбільший вплив на результат. Їх роботу визначено та вивчено, а функція кожного елемента базується на спільній меті. Системний підхід можна назвати системним напрямом наукового пізнання і практичної діяльності, що вивчає будь-який організм як глобальну і складну соціально-економічну систему. Адміністрація того чи іншого суб'єкта щодо управління керуються науковими методами, а менеджери, які приймають рішення, керуються інтуїцією, досвідом і вміннями. Коли вони діють у певній ситуації, вони прагнуть знайти найкраще рішення. Менеджери можуть розширити часові та просторові рамки ситуації на основі свого досвіду та талантів, і, звичайно, вони можуть розуміти мету свого управління більш-менш систематично.

Функції управління

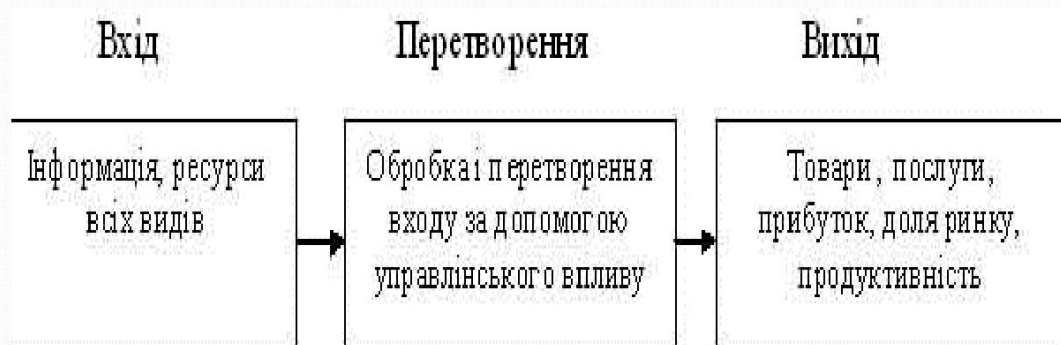


Функції менеджменту та їхній взаємозв'язок

```
graph TD;
    Аналіз --> Прогнозування;
    Прогнозування --> Планування;
    Планування --> Організація;
    Організація --> Керівництво;
    Керівництво --> Координація;
    Координація --> Ціль_Об'єкт_управління[Ціль Об'єкт управління];
    Ціль_Об'єкт_управління --> Облік;
    Облік --> Аналіз;
    Облік --> Контроль;
    Контроль --> Регулювання;
    Регулювання --> Облік;
    Контроль --> Ціль_Об'єкт_управління;
    Організація --> Контроль;
    Керівництво --> Контроль;
    Керівництво --> Мотивація;
    Мотивація --> Ціль_Об'єкт_управління;
```



Структура й послідовність дій в організації як відкритої системи елементів



Компоненти відкритої системи



Елементи системи управління



Класифікація економічних систем

Класифікаційна ознака	Види систем	Сутність систем
за спроможністю до взаємодії	відкриті	системи, в яких елементи зовнішнього середовища є змінними в управлінні
	закриті	системи, в яких на роботу окремих елементів зовнішні фактори не впливають
за спроможністю до змін	динамічні	системи, що розвиваються, змінюються у динаміці, переходячи з одного стану в інший
	статичні	системи, що не змінюють свій стан
за спроможністю зберігати властивості	детерміновані	системи, що зберігають системні властивості
	стохастичні	системи, що незберігають системні властивості
за особливостями функціонування	складні	системи, які мають такі властивості, як неоднорідність, емерджентність, багатофункціональність, надійність тощо
	прості	системи, з яких складаються складні; системи, що не мають властивостей, притаманних складним системам

Сутність системного підходу в управлінні підприємством

Система управління (необхідність: досягнення цілей розвитку підприємства)		
Підсистеми управління (необхідність: розв'язання окремих завдань для досягнення цілей)		
Назва підсистем (об'єктів управління)	Мета дослідження підсистем - вивчення:	Результат управління підсистемами
внутрішнє і зовнішнє середовище	перспектив і ризиків підприємства	недопущення розвитку кризових явищ
грошові потоки	ресурсної бази	ефективне генерування і витрачання
матеріально-технічні, трудові, інформаційні, технологічні ресурси	ресурсної бази	ефективне формування і використання
інвестиції, інновації	перспектив розвитку	забезпечення конкурентоспроможності
поточні стратегічні цілі розвитку і плани	часових змін	досягнення гнучкості уплануванні
сильні та слабкі сторони розвитку	часових змін, перспектив і ризиків	ефективне прогнозування

Фактори, які впливають на формування процесу системи управління



ТОВ «САНВІТА ГРУП» - український виробник вологих серветок



Спеціалізація діяльності ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Вид товару	Обсяг реалізації продукції					
	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Дитячі вологі серветки	47050,00	36,60	56320,30	30,70	110166,00	25,20
Антибактеріальні вологі серветки	29353,00	22,83	35618,20	19,42	72515,80	16,59
Кишенькові вологі серветки	10111,00	7,86	12212,70	6,66	36400,20	8,33
Вологий туалетний папір	18215,00	14,17	40229,70	21,93	112500,20	25,74
Вологі серветки для прибирання	22356,00	17,39	35287,40	19,24	98435,40	22,52
Інші товари	1483,00	1,15	3776,80	2,06	7118,40	1,63
Всього	128568,00	100,00	183445,10	100,00	437136,00	100,00

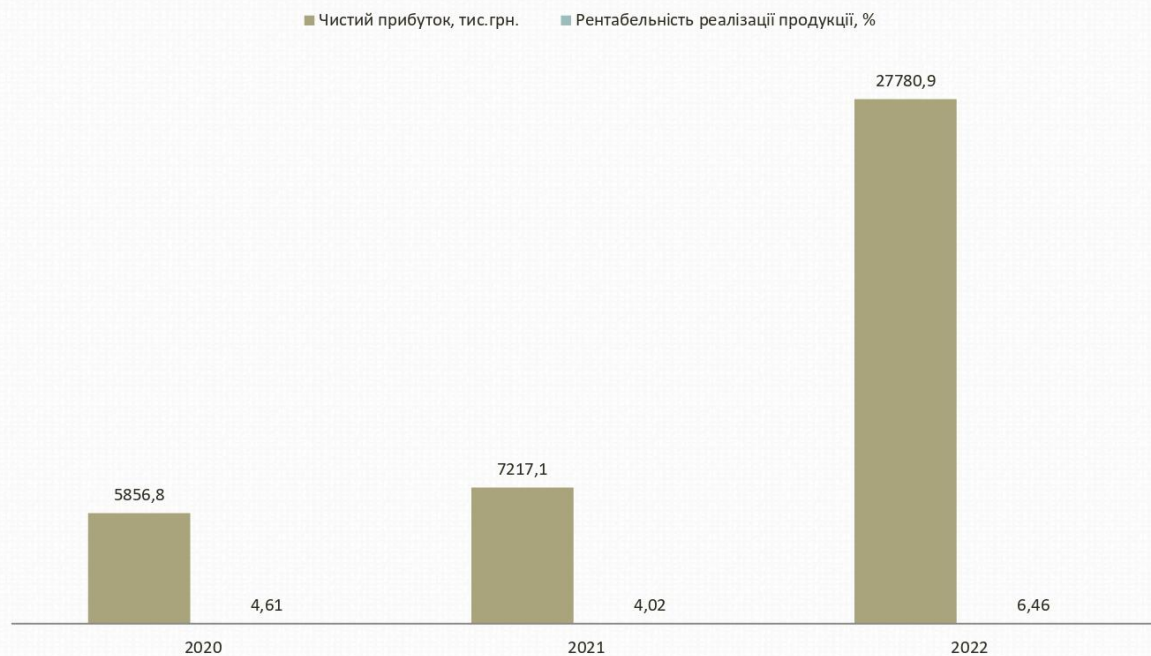
Показники виробничо - економічної діяльності підприємства ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Найменування показників	Роки				
	2020	2021	2022	Темп зростання, 2021/2020 %	Темп зростання, 2022/2021 %
Реалізовано продукції в тис.грн.	128568,00	183445,10	437136,00	142,68	238,29
Основні засоби (первісна вартість), тис.грн.	29678,90	30964,70	61153,10	104,33	197,49
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	127085,00	179668,30	430017,60	141,38	239,34
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	66	82	119	124,24	145,12
Фондоозброєність, тис.грн/чол.	449,68	377,62	513,89	83,98	136,09
Фондовіддача, грн.	4,28	5,80	7,03	135,51	121,21
Фондоємність, грн.	0,23	0,17	0,14	73,91	82,35
Продуктивність праці, тис.грн/чол.	1948,00	2237,14	3673,41	114,84	164,20

Загальногосподарська фінансово - економічна ефективність ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Найменування показників	Рік				
	2020	2021	2022	Темп зростання, 2021р./ 2020р.,%	Темп зростання, 2022р./ 2021р.,%
Валовий дохід, (тис.грн.)	127085,00	179668,30	430017,60	141,38	239,34
Витрати на виготовлення продукції, (тис.грн.)	93634,80	143404,90	326108,10	153,15	227,40
Валовий прибуток, (тис.грн.)	7142,40	8801,30	33879,10	123,23	384,93
Чистий прибуток, (тис.грн.)	5856,80	7217,10	27780,90	123,23	384,93
Рентабельність реалізації продукції, (%)	4,61	4,02	6,46	87,20	160,70

Динаміка прибутку та рентабельності ТОВ "САНВІТА ГРУП" за 2020 - 2022 рр.



Структура трудових ресурсів ТОВ «САНВІТА ГРУП»

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік		Зміна, 2022/2021	
	чисельність, чол.	питомавага, %	чисельність, чол.	питомавага, %	абс.	відн. %
Керівники	6	7,3	8	6,7	+2	+33,3
Спеціалісти	15	18,3	22	18,5	+7	+46,7
Робітники	61	74,4	89	74,8	+28	+45,9
Всього	82	100,0	119	100,0	+37	+45,1

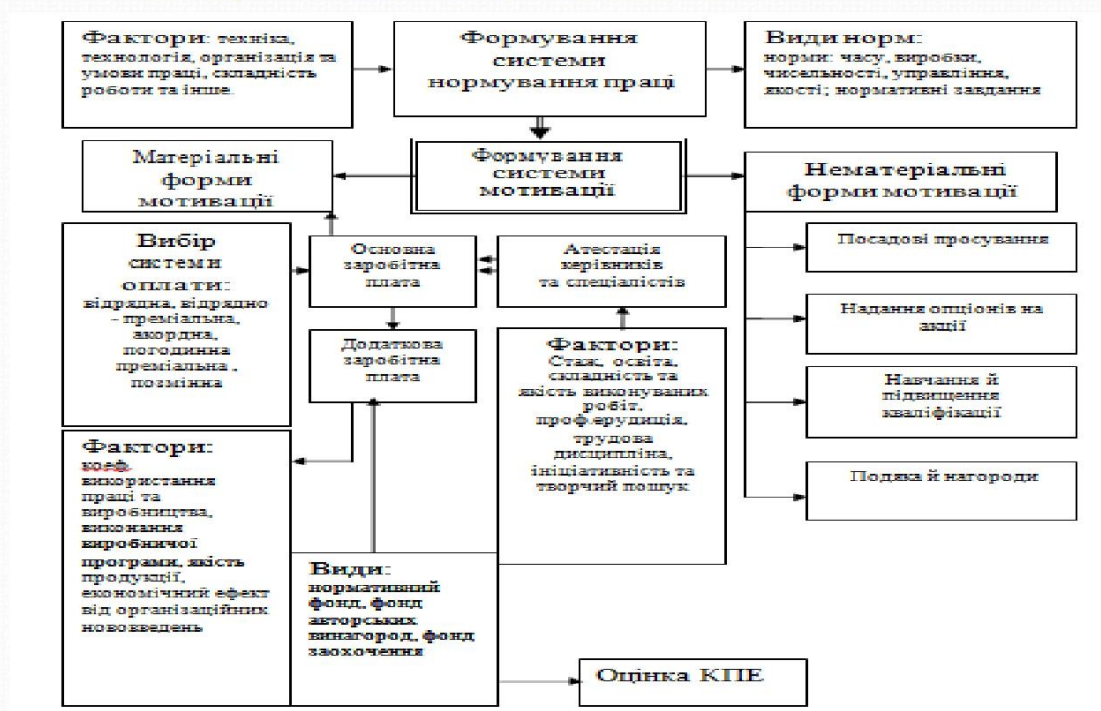
Використання трудових ресурсів ТОВ«САНВІТАГРУП»

Назва показника	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022/2021 рр.	
			абс.	відн.
Середньоспискова чисельність робітників(ЧР),чол.	61	89	+28	+45,9
Відпрацьовано за рік 1 робітником, днів (Д)	196	201	+5	+2,6
Відпрацьовано за рік 1 робітником, годин (Г)	1528,8	1587,9	+59,1	+3,9
Середня тривалість робочогодня (ТД), годин	7,8	7,9	+0,1	+1,3
Фонд робочого часу (ФРЧ), годин	42806,4	44461,2	+1654,8	+3,9

Дані про використання фонду оплати праці ТОВ «САНВІТА ГРУП»

№п/п	Назва показника	Один.вимір.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання,2022 / 2021рр.,%
1	Фонд оплати праці	тис. грн.	6246,6	8981,8	+43,8
1.1	Фонд основної зарплати	тис. грн.	5254,2	6889,9	+31,1
1.2	Надбавки і доплати дотарифних ставок і окладів	тис. грн.	992,4	2091,9	+110,8

Структура основних показників мотивації на підприємстві ТОВ «САНВІТА ГРУП»



Перелік показників для оцінки кваліфікації керівників,
фахівців і
коефіцієнти їхньої значимості

Показники, що характеризують працівника	Найменування посади		
	Організатори виробництва, керівники	Конструктори, технологи	Економісти, бухгалтери, нормувальники
	ваговий коефіцієнт		
1. Виконання виробничого завдання	1,0	-	-
2. Складність виконання робіт	-	1,0	1,0
2. Якості роботи	-	0,9	0,8
2. Професійна ерудиція	0,8	1,0	0,9
2. Ініціатива й творчий пошук	0,7	0,9	0,9
2. Трудова дисципліна	0,5	0,2	0,2
2. Здатність до комунікації	0,8	0,6	0,6
2. Взаємини з людьми	0,8	0,2	0,5
2. Освіта	0,5	0,3	0,6
2. Стаж роботи	0,4	0,3	0,6

Оцінка факторів економічного ефекту від впровадження змін до організаційної структури управління на ТОВ «САНВІТА ГРУП»

№	Фактор	Результат, тис.грн.
1.	При управлінні проектом встановлення нової виробничої лінії, у тому числі:	97,9
	- скорочення строків завершення проекту в порівнянні із плановим за рахунок великої погодженості управлінських рішень;	65,0
	- зменшення витрат, пов'язаних із простоями в порівнянні з попередніми періодами;	17,7
	- зменшення витрат робочого часу за рахунок залучення Контрактних працівників.	15,2
2.	При управлінні проектом розробки й впровадження у виробництво нового виду продукції (валики для чищення одягу) в тому числі:	109,2
	- зменшення витрат, пов'язаних із простоями основного виробництва, за рахунок більше ефективної координації взаємодій;	84,0
	- зменшення виплат на оплату праці за рахунок перекладу частини штатного персоналу на договірні роботи;	25,4
	- збільшення продуктивності праці підрозділів за рахунок змін у системі оплати праці.	49,8
3.	Зменшення витрат робочого часу співробітників відділу кадрів за рахунок удосконалювання модуля управління персоналом ІСУП SAP R/3.	15,6
4.	Зменшення витрат на навчання й підготовку персоналу у зв'язку зі зменшенням плинності кадрів.	42,3
Загальний економічний ефект		315,0

- **Перевагами** існуючої організаційної структури ТОВ «САНВІТА ГРУП» є:
 - - функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує професіоналізм та ефективність управлінських рішень;
 - - існує чіткий розподіл влади, що забезпечує однозначність і послідовність рішень, що приймаються;
 - - сформовані стійкі та надійні зв'язки всередині організаційної структури.
- **Недоліками** існуючої організаційної структури ТОВ «САНВІТА ГРУП» є:
 - - сильний авторитарний стиль управління, відсутність самостійності та незалежності підлеглих підрозділів;
 - - процеси координації є складними, коли необхідно визначити функціональні межі координації: координація можлива лише на вищому рівні управління. Результат: значно довгі та перевантажені комунікаційні канали (від найнижчих рівнів до вищого керівництва, а потім до функціональних менеджерів і нижче), слабе залучення осіб, які приймають рішення на тому ж рівні, перевантаження вищого керівництва. Тому набираються додаткові помічники, які підпорядковуються керівникам різних рівнів. Це виявилось неефективним, оскільки призвело до зростання кадрової структури, невизначеності процесу прийняття рішень і зниження відповідальності за прийняті рішення.