

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Сучасні методи управління діяльністю підприємства»

Виконала:

студентка 4 курсу, групи 401-ЕМ

Бохоня Марина Володимирівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Христенко О.В. _____

Полтава – 2021

АНОТАЦІЯ

Бохоня М.В. Сучасні методи управління діяльністю підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України. – Полтава, 2021.

Вивчено сутність, значення і класифікація сучасних методів управління виробничою діяльністю підприємства. Охарактеризовано методи розробки та оптимізації управлінських рішень на підприємстві. Досліджено особливості сучасних методів, спрямованих на управління соціально-психологічними процесами в колективі підприємства. Проаналізовано об'єкт і суб'єкт як системи управління ПрАТ «Домінік». Виконано фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Домінік». Продіагностовано сучасні методи управління діяльністю ПрАТ «Домінік». Запропоновано заходи щодо вдосконалення системи методів управління ПрАТ «Домінік». Сформовано та реалізовано психологічних методів як інструмент оптимізації системи управління персоналом ПрАТ «Домінік».

Ключові слова: управління, підприємство, діяльність, методи, кондитерські вироби.

SUMMARY

Bohonya M.V. Modern methods of enterprise activity management. – Qualification Bachelor's work on the rights of the manuscript. 073 «Management». – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Ministry of Education and Science of Ukraine. – Poltava, 2021.

The essence, significance and classification of modern methods of management of production activity of the enterprise were studied. Methods of development and optimization of management decisions at the enterprise are characterized. The peculiarities of modern methods aimed at managing social and psychological processes

in the collective of the enterprise are investigated. The object and subject as control systems of PJSC "Dominic" are analyzed.

The financial and economic analysis of the results of economic activity of Pjsc "Dominic" was carried out. Modern methods of management of activity of PJSC "Dominic" have been diagnosed. Measures to improve the management system of Pjsc "Dominic" have been proposed. Psychological methods have been formed and implemented as a tool for optimization of the personnel management system of PJSC Dominic.

Keywords: management, enterprise, activity, methods, confectionery.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, значення і класифікація сучасних методів управління виробничою діяльністю підприємства.....	8
1.2. Характеристика методів розробки та оптимізації управлінських рішень на підприємстві.....	17
1.3. Особливості сучасних методів, спрямованих на управління соціально-психологічними процесами в колективі підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ДОМІНІК».....	41
2.1. Аналіз об'єкта і суб'єкта як системи управління ПрАТ «Домінік».....	41
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Домінік».....	57
2.3. Діагностика сучасних методів управління діяльністю ПрАТ «Домінік».....	66
Висновки до розділу 2.....	7
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ДОМІНІК»	75
3.1. Заходи щодо вдосконалення системи методів управління ПрАТ «Домінік».....	75
3.2. Формування та реалізація психологічних методів як інструмент оптимізації системи управління персоналом ПрАТ «Домінік».....	85
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Найважливішим елементом процесу управління є сучасні методи управління підприємством. Використання прогресивних методів управління і влучне їх використання являється важливою передумовою ефективності управління організаційно-господарськими процесами підприємства.

Загострення конкурентної боротьби із зарубіжними виробниками, вкрай мінлива економічна ситуація в державі, недолік власних оборотних коштів,, диспропорція в структурі виробничих потужностей спонукають керівників вітчизняних товаровиробників до пошуку нових ефективних концептуальних підходів до управління виробничим потенціалом, які б дали змогу розвивати виробництво, випускати нові види продукції, удосконалювати технологічні процеси та отримувати більший прибуток.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю формування такої системи управління на вітчизняних підприємствах, використання якої дозволило б забезпечити ефективну роботу суб'єктів господарювання у нестійкому ринковому середовищі. Одна з основних умов стабілізації економіки України – ефективне функціонування промислових підприємств, яке неможливе без професійного використання сучасних методів управління їх діяльністю.

Проблема ефективного використання сучасних методів управління діяльністю підприємств вже тривалий час цікавить багатьох теоретиків та практиків, зокрема О.В. Ареф'єва і О.В. Коренков [8], Н.М. Бондар [11], О.О. Гетьма і В.М. Шаповал [13], І.О. Ковшова [20], А.А. Мазаракі [25; 26], Т.В. Омеляненко [29], Г.О. Швиданенко і К.С. Бойченко [33], О.В. Рудінська [36], В.А. Рульєв і С.О. Гуткевич [37], В.В. Стадник і М.А. Йохна [38] та ін. Проте питання управління виробництвом все ще потребують подальшого вдосконалення.

Метою роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо сучасних методів управління діяльністю підприємства (на матеріалах ПрАТ «Домінік»).

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

вивчити сутність, значення і класифікація сучасних методів управління виробничою діяльністю підприємства;

охарактеризувати методи розробки та оптимізації управлінських рішень на підприємстві;

дослідити особливості сучасних методів, спрямованих на управління соціально-психологічними процесами в колективі підприємства;

проаналізувати об'єкт і суб'єкт як системи управління ПрАТ «Домінік»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Домінік»;

продіагностувати сучасні методи управління діяльністю ПрАТ «Домінік»;

запропоновано заходи щодо вдосконалення системи методів управління ПрАТ «Домінік»;

сформовано та реалізовано психологічних методів як інструмент оптимізації системи управління персоналом ПрАТ «Домінік».

Об'єктом дослідження є процес використання сучасних методів управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є особливості використання сучасних методів управління діяльністю ПрАТ «Домінік».

Інформацією основою дослідження слугували наукові положення з теорії менеджменту, законодавчі і нормативні документи, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, дані статистичної звітності, аналітичних розрахунків автора, які було виконано в процесі проведення дослідження.

У роботі використано групування, узагальнення, методи аналізу і синтезу, статистичні порівняння, виконано економіко-математичні розрахунки.

Кваліфікаційна робота містить результати самостійно проведених досліджень, практична значущість одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів використання сучасних методів управління діяльністю ПрАТ «Домінік», аналізу підходів до його вдосконалення, напрямів управління відповідно до функціональних сфер діяльності товариства.

Апробація результатів дослідження здійснена на: V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність» (м. Полтава, 14 травня 2021 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного окремого розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 16 рисунків, 12 таблиць, 51 найменування використаних джерел, 6 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 104 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення і класифікація сучасних методів управління виробничою діяльністю підприємства

Найважливішим складним елементом і водночас, безпосередньо динамічним процесом на підприємстві є управління, яке вважається досить керованим і здійснюються працівниками для досягнення поставленої мети і цілей. Після встановлення цілей процесу управління, необхідно сформулювати ефективні методи їх досягнення. Просто кажучи, якщо визначенні цілі відповідають на запитання «що саме треба досягти?», то відповідно виникає запитання «як найбільш раціонально досягти мети?». Отже, виникає необхідність у застосуванні комплексу засобів, що можуть забезпечити досягнення поставлених цілей управління, зокрема за рахунок сучасних методів управління.

Сучасні методи управління діяльністю підприємства забезпечують високу ефективність діяльності колективів підприємства, злагоджують їх роботу, сприяють максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника. Сучасні методи управління підприємства відрізняються від усіх інших техніко-технологічних методів, котрі використовуються під час вирішення комплексних організаційно-господарських завдань.

Сучасні методи управління діяльністю підприємства формують економічно-соціальні інтереси, взаємовідносини між людьми та їх правові стосунки. Також сучасні методи управління діяльністю підприємства реалізують основний зміст його управлінської діяльності. Вони є сучасним інструментарієм, безпосередньо професійної управлінської роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей [13; 36, с. 107]. Той чи інший сучасний метод управління

діяльністю підприємства дозволить досягти цілей управління і буде досить ефективним тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва [36, с. 107].

Особливою роллю методів управління підприємства є створення умов для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивних технологій організації праці та виробництва, зокрема, а також забезпечення їх максимальної ефективності при досягненні поставленої мети.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління підприємства. Для того, що привести у дію організовану систему підприємства, щоб отримати необхідний результат, можна тільки через вплив на неї керуючого органу чи особи [13; 40]. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей підприємства.

Розуміння самого поняття «управління» є наукою, мистецтвом, що базується на тому, що підприємство є складною соціально-технічною системою. На нею впливають різноманітні численні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ. Тому управлінню можна навчитися шляхом пошуку, дослідження і опанування нових знань, вмінь і навичок.

Менеджери повинні вчитися на досвіді і, відповідно модифіковані подальшу практику з урахуванням висновків теорії. Такий підхід дозволяє поєднати науку і мистецтво управління і єдиний процес, що вимагає не тільки постійного поповнення наукових знань, а й розвитку особистісних якостей менеджерів, їх здібностей застосовувати знання у практичній роботі.

Звідси виникає певна необхідність більш детального розгляду та визначення змісту роботи менеджера як суб'єкта процесу управління.

Вирішуючи ту чи іншу задачу управління, методи служать цілям практичного управління, забезпечуючи його системою правил, прийомів і підходів, що скорочують час і інші ресурси для постановки і досягнення цілей. Наступні методи управління застосовуються до робочих груп в цілому і окремим співробітникам зокрема. Тому їх варто трактувати як способи управлінського

впливу на трудові колективи і людей. Цей підхід пов'язаний із загальною концепцією управління як цілеспрямованого впливу на керовані об'єкти, якими є підприємства, об'єднання і групи працівників.

Отже, в системі менеджменту особливе місце займають сучасні методи управління діяльністю підприємства, що пояснюється тим, що саме вони створюють необхідні умови його функціонування. За допомогою методів створюються трудові колективи, формуються організаційні структури управління, діяльність організації регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують механізм роботи з кадрами [36, с. 106]. Для ефективного виконання зазначених процедур в рамках цих методів необхідний набір прийомів і способів, які ґрунтувалися б або на прямому примусі людей до певної поведінки в інтересах організації, або на створенні можливості такого примусу. При цьому вплив в більшості випадків характеризується однозначністю та одноваріантністю виконання поставлених завдань. Такий підхід забезпечує організаційну чіткість і дисципліну в організаційно-виробничому процесі [36].

Очевидно, що складна система організаційних відносин і зв'язків, що виявляються в управлінні підприємством, формується свідомо (тобто в процесі діяльності людей) для реалізації двох основних функцій управління: організації та координації [36, с. 105]. Ця система функціонує за допомогою різних методів управління в процесі організаційної діяльності [36, с. 105; 38].

Сучасні методи управління діяльністю підприємства відповідають на питання, як виконувати управлінську роботу, і в той же час дозволяють сформувати систему правил, прийомів, підходів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення цілей, скорочуючи витрати часу на їх реалізацію [36, с. 106; 37; 38].

Загальновідомо, що основний зміст управлінської діяльності реалізується через методи управління та впливає із сутності та змісту самого процесу управління, а отже належить до основних категорій теорії управління. Тому варто розкрити поняття «метод управління» докладніше. Поняття «метод управління»

нерозривно пов'язане з етимологією слова «метод», грецького походження «method», і має такі значення, як:

спосіб досягнення мети;

прийом, спосіб або образ дії [12; 30; 36; 37].

Отже, як зазначено, методом називається: по-перше, спосіб досягнення мети; по-друге, сукупність заходів або, безпосередньо захід у будь-якій діяльності підприємства; по-третє, шлях вирішення певного завдання.

Залежно від окремих характерних ознак за спрямованістю та змістом методів в науці є різні класифікації і формулювання поняття «методи управління».

Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. Також можна навести кілька визначень з інших джерел про те, що поняття «методи управління» – це:

способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства (організації, фірми) [8; 25; 37];

способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом [22; 25; 27; 36];

способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей [9; 25; 27; 36];

система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації [25; 27; 36];

сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення встановлених цілей, зокрема за їх допомогою орган управління впливає на окремих працівників і підприємство у цілому [11];

складові системи управління, проявляється на підприємство через систему впровадження і набувають організаційної форми [13; 25; 38];

елемент механізму управління, який реалізується за допомогою об'єкта управління, і водночас приймають організацій структуру [20; 25; 33].

Отже, враховую вищесказане, варто відзначити, що методи процесу управління являють собою:

способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, що утворюють процес управління. Безпосередньо до методів процесу управління відносяться такі методи, як:

управління за цілями – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління [22; 36, с. 108]. Найбільш ефективний і популярний на Заході;

розробки управлінських рішень;

оптимізації управлінських рішень.

Значення сучасних методів управління діяльністю окреслює та визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш короткі терміни за умов раціонального використання всіх видів ресурсів підприємства [25]. Реалізація функцій і принципів управління здійснюється шляхом застосування різних методів. В управлінській діяльності сучасні методи управління діяльністю підприємства посідають особливе місце, допомагають найбільш ефективно виконувати ту чи іншу управлінську роботу, скорочують витрати часу на цілепокладання і цілереалізацію. В основі вибору і реалізації сучасних методів управління діяльністю можуть бути покладені певні принципи (рис. 1.1).

Принципи вибору і реалізації сучасних методів управління діяльністю підприємства	цілеспрямованість	застосування, що спонукає працівників до дії для досягнення певної мети або їх сукупності;
	можливість бути реалізованими	присутня можливість розробки і здійснення заходів, що дозволяють реалізувати обраний метод впливу відповідно до правових та соціальних норм, наявних ресурсів і технічних засобів;
	адаптивність	використання сучасних методів управління діяльністю підприємства повинні здійснюватися у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, що змінюється;
	ефективність	застосування обраного методу повинно забезпечувати досягнення максимально можливого соціального та економічного ефекту при мінімальних витратах на розробку заходів, що реалізують метод.

Рисунок 1.1 – Принципи вибору і реалізації сучасних методів управління діяльністю підприємства

Примітка. узагальнено на основі [8; 26; 36, с. 107; 38]

Управління вітчизняним підприємством спрямоване на працівників, зокрема низку внутрішніх мотивів. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Поряд з цим, враховуючи числені ознаками сучасних методів управління діяльністю підприємства, науковці узагальнили їх в окрему класифікацію [8; 11; 13; 20; 25; 26; 29; 33; 37; 38].

В основі класифікації сучасних методів управління діяльністю підприємства знаходиться коло інтересів працівників, зокрема їх внутрішній зміст мотивів, якими вони керуються у процесі виробничої чи іншої діяльності.

Відповідно до цього розрізняють наступні сучасні методи управління діяльністю підприємства (рис. 1.2).

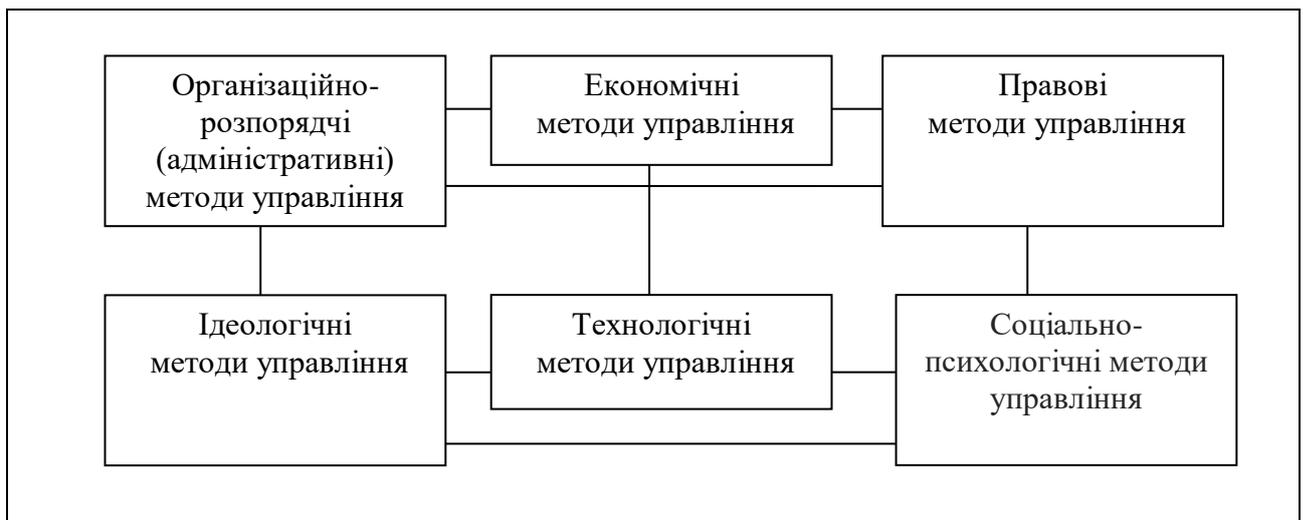


Рисунок 1.2 – Сучасні методи управління діяльністю підприємства

Примітка. узагальнено на основі [8; 13; 26; 36, с. 107; 38]

Всі названі сучасні методи управління діяльністю підприємства органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Доречно відмітити, що тільки в умовах обґрунтованої самостійності можливий реальний перехід до економічних методів керівництва: колектив або власник підприємства розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), заробітною платою і реалізує свої економічні інтереси.

Проте провідними треба вважати саме економічні методи, зокрема, – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Вони методи мають два аспекти реалізації:

перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту: формування системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій [15; 26];

другий аспект сучасних економічних методів управління діяльністю підприємства зв'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо [15; 26].

Отже, економічні методи управління посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їхній основі встановлюється цільова програма господарського розвитку окремих підприємств і організацій і визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи та окремих працівників в ефективній праці [25]. Вони сприяють виявленню нових можливостей і резервів підприємства, що особливо важливо в умовах інноваційного розвитку.

До складу сучасних економічних методів управління діяльністю підприємства відносяться: (1) організаційно-виробниче планування; (2) метод комплексних цільових програм; (3) комерційний розрахунок; (4) система економічних регуляторів виробничо-господарської діяльності [21].

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління діяльністю підприємства створюють передумови для використання економічних методів та являють собою комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що

ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Вони є методами прямої дії, що мають директивний, обов'язковий характер, засновані на дисципліні, відповідальності, адміністративній владі та базуються на мотивах примусового характеру, їхнє існування й практичне застосування зумовлене зацікавленістю працівників у спільній організації праці. До недоліків таких методів відноситься утиск ініціативи і творчого підходу.

У свою чергу, всі організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління діяльністю підприємства поділяють на регламентні й розпорядчі [8; 25; 36].

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям [8; 38]. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

Доповнюють організаційні та економічні соціально-психологічні методи й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності. Вони також реалізують мотиви соціальної поведінки людини [25]. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей.

Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив [26]. Усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є

необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо [9; 11; 25; 37].

Формування цілеспрямованого впливу на трудові колективи та їх окремих членів безпосередньо пов'язане з мотивацією, тобто використанням факторів, які визначають поведінку людини в колективі в процесі виробництва [26]. Звідси випливає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії. Ця характеристика показує мотиви, які визначають поведінку людей і на які орієнтована відповідна група методів [25].

Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей [13].

Таким чином, професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання.

Таким чином, усі названі методи управління виробничою діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. У процесі дослідження визначено економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, застосування яких дозволить забезпечити достатньо ефективне функціонування промислового підприємства. Науковці, стверджують, що провідними варто вважати саме економічні методи. У свою чергу, організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів, а соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства. Відповідно, раціональне

поєднання та професійно вміле застосування економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління забезпечує достатньо ефективне функціонування промислового підприємства.

1.2. Характеристика методів розробки та оптимізації управлінських рішень на підприємстві

Для досягнення мети недостатньо того, щоб сучасний метод управління діяльністю підприємства чітко відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

Управління підприємством передбачає вирішення великого числа взаємопов'язаних завдань, починаючи від планування розвитку виробництва на перспективу і закінчуючи диспетчерським регулюванням окремих робочих процесів в ході реалізації змінних завдань. Вирішення цих завдань породжує велику різноманітність методів управління. Для управління важлива класифікація методів процесу управління.

До групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень відносяться 4 підгрупи, а саме методи [8; 11; 13; 20; 26; 36, с. 108; 37; 38]:

постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання);

розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгсіс»);

вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв);

організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт).

Існує достатня кількість класифікацій методів управління, але найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив.

Порівняння найбільш популярних методів, з другої групи, представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика сучасних методів управління діяльністю підприємства

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціальнопсихологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Тип організаційної структури, для якої в найбільшій мірі прийнятні дані методи	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригадна

Примітка. узагальнено на основі [8; 13; 26; 36, с. 110; 38]

Наведені в табл. 1.1 характеристики методів управління є укрупненими, що відображають переважання, або пріоритет, конкретної ознаки по конкретній групі методів. У практиці управління, як правило, застосовують різні методи і їх

поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

Серед економічних методів впливу виділяють планування, господарський розрахунок, ціноутворення, фінансування, матеріальне стимулювання і цінні папери. Система економічних важелів на різних рівнях управління використовується по-різному. Вона конкретизується і видозмінюється в залежності від змісту завдань управління. На загальнодержавному рівні управління економічною системою здійснюється на базі розроблених показників міжгалузевого балансу. В цьому випадку важелі економічного управління визначаються на підставі укрупнених показників. На рівні об'єднання підприємств характер дії важелів управління економічною системою здійснюється через виробничі ресурси і результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

До виробничих ресурсів відноситься управління використанням трудових, енергетичних, природних і грошових ресурсів, засобів і предметів праці. Переваги економічних методів: стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб. Недоліки: залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що в свою чергу знижує мотивацію.

Група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях) [36, с. 108]:

- організаційно-правові (адміністративні);
- економічні (базові в даній групі);
- соціально-психологічні.

Група методів, спрямованих на організацію в цілому [36, с. 108]:

мережеві методи (повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку і послідовності управлінських робіт);

балансові методи (розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і витрат, активу та пасиву, економії і збитків).

Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

ситуаційного аналізу;

системного аналізу;

відтворювального аналізу;

структурно-функціонального аналізу [22, с. 11].

Таким чином, економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, і кожен конкретний економічний метод включає як окремі прийоми впливу, так і їх сукупності. За способами впливу економічні методи відомі як «методи пряника».

Організаційний вплив включає в себе:

організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);

організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку);

організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції).

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню [36]. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу: організаційного впливу, розпорядчого впливу, матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність.

Основні переваги методу [11]:

забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;

не вимагає великих матеріальних витрат;

в малих підприємствах оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Недоліки методу наступні:

пригнічується ініціатива, творча робота;

відсутні дієві стимули праці і можуть виникати «анти стимули»;

у великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.

Сукупність наукових методів збирання, оброблення й аналізу фактів у сфері управління забезпечує реалізацію цілей та завдань психологічного дослідження. До психологічних методів впливу психології управління належать наступні:

психологічні методи вивчення особистості в системі управління;

соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління;

методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань та прийняття рішень [12].

Розглянемо першу групу – психологічні методи вивчення особистості в системі управління. Зауважимо, що ця група методів спрямована передусім на збір інформації щодо підбору і розподілу персоналу в організації, вивчення психологічних особливостей взаємин між людьми. Виокремимо наступні методи:

Метод самоспостереження у психології тривалий час вважали єдиним методом пізнання психічних явищ суб'єктивний метод (інтроспекція, лат. *introspecto* – заглядаю всередину), який виявляється у самоспостереженні. Самоспостереження – безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами. Самоспостереження, самоаналіз передбачають вияв здатності особистості усвідомлювати себе, свої якості, дії, вчинки, ставлення до суспільства, до інших людей, до себе. Однак сучасний розвиток психологічної

науки показав неспроможність цього методу дослідження психіки, неможливість за його допомогою відкрити закономірності психічних явищ. Тому самоспостереження не може бути основним методом вивчення психіки. Але це не означає, що при вивченні психічних процесів зовсім не потрібно брати до уваги висловлювання людини про те, що і як вона переживає. На цій підставі метод самоспостереження при вивченні особистості керівника в управлінському процесі розглядають як допоміжний. Його результати у комплексі з іншими методами дають цінний матеріал про досліджуваній об'єкт. На основі самоспостережень формується самооцінка керівника, яка може бути завищеною, заниженою або адекватною [27].

Метод спостереження – це найпоширеніший із системи об'єктивних методик метод вивчення феноменів управлінської діяльності, особистості керівника. Його основою є навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності.

Спостереження дає змогу одержати цікаві відомості про людину, манеру її поведінки, характер взаємин з іншими людьми, особливості її спілкування, впливу. Значення й цінність цього методу полягають у безпосередньому спостереженні за психічною діяльністю людей (у їхніх рухах, діях, вчинках, висловлюваннях). Цей метод характеризують як один з емпіричних методів психологічного дослідження, що виявляється в чуттєвому пізнанні досліджуваного явища, предмета [6].

Наукове спостереження підпорядковане таким загальним правилам і вимогам, яких керівник, відповідно своєї посади необхіден дотримуватися:

- визначення досліджуваних фактів і їх ефективного спостереження;
- вибір єдиного способу спостереження за колективом або окремим працівником;
- точне та вимірене складання плану і програми дослідження;
- спрямованість спостереження на істотні явища, відокремлення істотного від неістотного;

об'єктивна і точна реєстрація фактів, формулювання з них певних висновків;

ведення журналу спостережень і реєстрації подій, стенографічних записів, протоколів тощо, в яких фіксують не тільки факти, що характеризують дії, вчинки, поведінку, а й інші побічні умови, в яких вони відбуваються;

проведення спостережень у природних умовах без втручання у хід подій;

виконання повторних аналогічних спостережень (на тому самому об'єкті і в тих самих умовах) для перевірки обґрунтованості й надійності одержаних результатів;

повторення спостережень у різний час, у різних умовах і ситуаціях.

Під час використання методу спостереження можуть виникати такі труднощі:

ризик одержання необ'єктивної, викривленої інформації про досліджуваний об'єкт [19].

неможливість відокремлення випадкових фактів від закономірних;

суб'єктивність одержаних даних (на результати спостереження впливають особисті якості дослідника, його життєвий досвід, установки, емоційні стани тощо);

відсутність можливостей для дослідника змінити хід, зніціювати повторення психічного явища, змушеність чекати певних процесів;

Перевага цього методу полягає в тому, що психіка виявляється в природних умовах, тобто спостереження дає інформацію про дії індивідів незалежно від їх установок на бажану, схвалювану поведінку [18, с. 83].

Наступна група методів психологічного впливу – це методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень.

Розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень – це завжди вибір альтернативи, що вимагає від учасників управлінського процесу компетентності, творчості, активності, рішучості і застосування відповідних методів. Розглянемо більш конкретно кожен з них [6].

Метод «гарної ідеї» вважається найдавнішим методом розв'язання завдань

у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходиться блискавичне її формулювання та розв'язання.

Метод «мозкового штурму». Сутність його полягає в генерації ідей учасниками творчої групи, очолюваної фахівцем. Рішення приймають інші фахівці (5–6 осіб). Вони знайомляться з висунутими під час «мозкового штурму» ідеями і вибирають ті, що варто реалізувати (як правило, приблизно 10% висунутих ідей). Вибір ідеї пов'язаний з обговоренням її авторитетними спеціалістами [9].

Метод синектики розроблений У. Гордоном, буквально означає «метод з'єднання різноманітного». Він має багато спільного з методом «мозкового штурму», а відрізняється від нього організацією роботи творчої групи, підібраною для розв'язання конкретної проблеми. Процедура його застосування охоплює чотири фази:

обмірковування всіма учасниками творчої групи проблеми і намагання знайти шляхи її розв'язання з фіксацією міркувань на бланках (у робочих зошитах);

спільне обрання лідера групи, який детально викладає свою думку щодо вирішення завдання;

висловлення учасниками свого розуміння з приводу можливого способу розв'язання проблеми; дискусії, узгодження різних поглядів і розроблення моделі розв'язання завдання (якщо дискусія не приводить до оформлення загального підходу у розв'язанні управлінського завдання, використовують різноманітні методи узгодження);

аналіз запрошеними спеціалістами-експертами висунутих творчою групою оцінок проблеми і запропонованої нею моделі її вирішення [9].

Метод щоденників означає, що, якщо управлінське завдання є дуже складним і для свого розв'язання вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також порізно. Кожен із них щоденно

протягом одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого розв'язання завдання. Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у щоденнику.

Метод Дельфи застосовують його, коли вирішення завдання передбачає висунення та обґрунтування альтернатив. Він має кілька основних етапів:

оцінювання кожним учасником висунутої альтернативи за ступенем суб'єктивної переваги за 10-бальною системою (вищим балом вважають одиницю, а не десять). З цією метою альтернативам приписують бали в ієрархічній послідовності; аналізують бали всіх осіб групи за всіма альтернативами і для кожної підраховують середню величину;

порівняння учасниками своїх оцінок із середніми величинами (за 10-бальною системою вказують, якою мірою оцінки збігаються), підрахунок другої середньої величини;

перемноження двох середніх величин з кожної альтернативи і визначення найкращої (альтернативи з найменшою величиною).

Метод «635» є одним із варіантів методу «мозкового штурму», який, як правило, передбачає поступове вироблення нових рішень і зосередження тільки на основних ідеях. Метод «635» реалізується в такий спосіб: основні ідеї надходять по черзі до осіб групи; вони додають свої думки з приводу можливого розв'язання проблеми. Кожному з шести учасників творчої групи пропонують спеціальні бланки, в яких відображено 18 ідей (6 осіб x 3 ідеї). Після заповнення (це займає приблизно півгодини) бланки містять уже 108 ідей [9].

Метод «635», як правило, вимагає дотримання таких умов: забезпечення неоднорідності складу групи; формулювання проблем до початку роботи групи; повідомлення проблем за 2–3 дні до початку роботи; заборона усного обміну інформацією між всіма активними учасниками робочого колективу чи групи.

Метод голосування «за – проти». Суть цього методу полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають окремі оцінювані в балах експертною групою

(журі). Голосування використовують для обговорення за участю експертів концепцій чи елементів розв'язання управлінського завдання, отриманих за допомогою методу щоденників чи іншого методу, під назвою «635».

Метод утопічних ігор, як правило, передбачає активну участь творчої групи в розв'язанні сформульованої проблеми. Кожен учасник висловлює нереалістичні (утопічні) твердження у вигляді ідей. При застосуванні цього методу доцільно дотримуватися таких умов:

не орієнтуватися на дію конкретної організації, особливості її функціонування тощо;

не брати до уваги порядку планування в організації;

прийняті раніше рішення не повинні впливати на роботу творчої групи;

точно та беззаперечно завжди орієнтуватися на перспективу.

Подані ідеї, як правило, поділяють за допомогою балів на дві великі категорії: на модель «утопій» і модель «не утопій». У першу модель потрапляють прогнози бажаного майбутнього, у другу — прогнози небажаного майбутнього. Модель «утопій», як правило, доповнюють чинниками, що перешкоджають реалізації утопічних ідей, а до моделі «не утопій» пропонують чинники, що викликають небажані тенденції. Висловлені ідеї оцінюють за допомогою матриці переваг як спосіб оцінювання полягає в підсумовуванні індивідуальних оцінок [9; 11; 25].

Отже, як можна побачити з загальної характеристики, психологічні методи управління досить різноманітні. Кожен з вищеперелічених методів має свої переваги та недоліки, що допомагає менеджеру визначити, згідно якого напрямку вести психологічну діяльність з підлеглими.

1.3. Особливості сучасних методів, спрямованих на управління соціально-психологічними процесами в колективі підприємства

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі. Ці методи здійснюються у формі

соціального планування, переконання, навіювання; особистого прикладу, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення й підтримки морального клімату в колективі [21]. На даний час усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом.

Варто зазначити, що ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів. Ключова роль належить зміні системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів всіх учасників виробничого процесу. Але для успішного застосування вищезазначених методів необхідно створити умови, при яких економічні методи могли б реалізувати такі свої властивості, як дієвість і цілеспрямованість [27].

Соціально-психологічні методи – управлінські відносини суб'єкта й об'єкта, договірні, без матеріальної основи. Умови реалізації: одна зі сторін ініціює договірний процес, друга не відкидає її. Цей метод має дві основні цілі:

створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і поважних (довірчих) відносин між керівником і підлеглими;

надання можливості розвитку і реалізації особистих здібностей працівників, що в результаті призведе до підвищення задоволеності і, як наслідок, ефективності роботи співробітників і підприємства в цілому.

Соціально-психологічні методи управління як механізм, який спирається на моральні і емоційні стимули, на підтримку позитивного мікроклімату в трудовому колективі. Ці методи впливають на людину через задоволення і переконання, застосовуючи різні методики: переконання, навіювання, «зараження ідеєю».

Соціально-психологічні методи виражаються в створенні колективу, вихованні в ньому сприятливої атмосфери, плануванні соціального розвитку, в

постійному вдосконаленні стилю керівництва. Базуються на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі як «методи переконання».

Переваги методу [8; 11; 36, с. 112]:

включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб;

практично не потрібні матеріальні витрати.

Недоліки: (1) не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; (2) важко прогнозувати результати.

Отже, сучасне управління компанією не може обійтися без соціально-психологічних методів управління, які завжди доповнюють як адміністративні, так і економічні методи менеджменту. Для визначення ефективності методів менеджменту необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Вона носить підлеглий характер по відношенню до критерію і є основою при її визначенні.

Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки. У цих умовах головним узагальнюючим показником успішності господарської діяльності є прибуток. Валовий прибуток – це джерело коштів відшкодування поточних витрат, який вимірюється в абсолютному показнику – гривнях. Рівень валового прибутку є одним з показників ефективності діяльності організації, який показує величину торгових накладень, що припадають на гривню реалізації. Різницею між валовим прибутком і валовими витратами підприємства є чистий прибуток. Після виплати частини прибутку за зобов'язаннями підприємства, все, що залишилося, надходить в розпорядження підприємства.

Далі вже проводяться виплати на розвиток виробництва, оплату праці та соціальні потреби [36]. За допомогою економічних методів управління формуються такі умови, при яких трудовий колектив стимулюється до ефективної роботи економічним стимулюванням. Що стосується застосування соціально-психологічних методів управління до персоналу підприємства, то зазвичай вони використовуються досить добре, хоча не в повній мірі.

Таким чином, щоб вплив на колектив було найбільш результативним, необхідно формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, знання моральних і психологічних особливостей окремих працівників, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися виховні, організаційні та економічні завдання.

Для цих цілей при управлінні підприємством застосовуються соціально-психологічні методи, які являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них. Вони засновані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів. Це досягається за допомогою прийомів, які носять особистісний характер, тобто особистий приклад, авторитет.

Необхідність використання цих методів очевидна, так як вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності і потреби працівників, приймати оптимальні управлінські рішення.

Успіх діяльності вітчизняних підприємств залежить від правильного застосування різних форм соціально-психологічних впливів, які і формують здорові міжособистісні відносини. Важливо відзначити, що ефективне управління можливе лише на основі поєднання, нерозривної єдності трьох груп методів – адміністративних, економічних і соціально-психологічних.

В якості наглядного прикладу застосування сучасних методів менеджменту, приведемо порівняльний аналіз систем управління в США та Японії, так як вони є лідерами в цій галузі. У США намітилося кілька головних напрямків в системі менеджменту: – розвиток особистості працівника в цілях ефективного використання його трудового потенціалу. Це здійснюється шляхом надання можливостей удосконалювати майстерність, розвивати здібності, підвищувати знання, проявляти самостійність, збільшувати різноманітність праці;

зміна основних форм мотивації праці, які в сучасних умовах являють собою нерозривне поєднання моральних і економічних форм стимулювання;

розвиток виробничої демократії.

Суть розвитку виробничої демократії в переході від жорстких авторитарних форм управління працею до гнучких колективних форм, розширення прав участі рядового працівника в управлінні, надання йому можливості широко висловлювати свою думку і брати участь в засудженні виробничих проблем. Наприклад, формування автономних бригад.

Керівництво компанії делегує бригаді ряд функцій планування, контролю, оплаті праці, право самостійного вибору бригадира. У сучасних американських компаніях використовують аналітичні системи оплати праці, особливістю яких є диференціальна оцінка в балах складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавця, фізичних зусиль, умов праці. При цьому змінна частина зарплати (премії, заохочення, бонуси), яка використовується в якості заохочення за підвищення якості продукції, економії сировини, зростання продуктивності, досягає 1/3 заробітної плати [36].

Крім матеріального стимулювання використовуються інші види заохочення. Наприклад, британські компанії практикують цінні подарунки та туристичні поїздки, а також різні види подяк, звань, символічні нагороди. При цьому розроблений цілий ритуал вручення винагороди або пояснення подяки. У зв'язку з цим створення систем управління, які б найбільшою мірою дозволяли розкритися творчій ініціативі на всіх ієрархічних рівнях фірм, стало головною метою американського менеджменту.

Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання працювати стає головною продуктивною силою і рушійним початком виробництва, спричинило за собою переорієнтацію стратегії управління найбільших фірм на мотивацію праці, отримання великих знань, вмінь, трудових навичок, підприємливості персоналу. Велика увага в американських компаніях приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу.

В Японії велика увага приділяється навчанню персоналу хорошим манерам, так як японський менеджмент базується на повазі до колег і на усвідомленні єдності і цілісності всього персоналу в організації. Особливу роль у використанні трудового потенціалу відіграють повноважні кадрові служби [26].

За своїми функціями, рівнем професійної компетентності, технічним оснащенням, методам роботи вони давно переросли з офісів зі зберігання кадрової документації в солідні кадрові підрозділи. Викладені напрямки змін, що відбувалися в системі управління персоналом американських компаній, справедливі багато в чому і для компаній Японії. Однак, незважаючи на наявність подібних процесів, управління персоналом є найбільш характерною областю діяльності, в рамках якої японські компанії наочно демонструють якісну відмінність свого практичного досвіду від американського.

У японських компаніях велику роль відіграє відділ кадрів, так як на нього покладено функцію підбору і розстановки персоналу. Тоді як на американських компаніях співбесіду проводить менеджер, до якого наймається кандидат [25].

Велике значення японські керуючі надають справедливому ставленню до працівника, так як в деяких випадках менеджери, керуючись благими намірами, вживають заходів, які справедливі по відношенню до одних працівників і несправедливі по відношенню до інших. Тому в менеджерах цінується вміння вислухати проблеми підлеглого, вникнути в них і вирішити проблему. На противагу цьому американські менеджери, вирішуючи подібні проблеми, застосовують шаблонні прийоми. Однією з ключових проблем управління на американських компаніях є подолання відособленості підрозділів, в яких спостерігається тенденція до зациклення на своїх завданнях і недооцінки важливості контактів з іншими підрозділами. В результаті знижується загальна ефективність.

Японська система менеджменту націлена не на отримання найближчим часом прибутку, а на забезпечення стабільного перспективного розвитку фірми на багато років вперед. Отже, приймаючи до уваги досвід застосування управлінських методів в інших країнах, українські менеджери мають можливість розробити свою систему ефективних методів.

Для вдосконалення системи управління так само можна використовувати такі методи управління як: систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом, впровадження гнучкого робочого часу і

гнучкого робочого місця, поділ посад, спеціальні програми стимулювання працівників організації.

Використання такого методу, як систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом матиме на підприємствах істотний позитивний вплив. У процедурі відбору необхідно приймати об'єктивні рішення, використовуючи різні тести і професійну діагностику.

При прийомі на роботу в організацію, особливо на посаді технічного персоналу, доцільно вимагати рекомендації з попередніх місць роботи (щоб виключити прогули, пияцтво і т.п.). Система мотивації персоналу є важливою частиною системи управління персоналом. Керівник, роблячи зауваження підлеглим, висловлюючись схвально на їхню адресу, розподіляючи премії, повинен пам'ятати, що в цей момент він впливає на майбутній результат. Метод впровадження гнучкого робочого часу і гнучкого робочого місця дає можливість для самореалізації працівника.

Гнучке робоче місце на додаток до змінного графіку, поділ обов'язків однієї штатної одиниці між двома працівниками дозволить збільшити число робочих місць, що має привести до зростання зайнятості населення, а також дасть можливість працівникам виконувати завдання вдома (це особливо актуально для керівних працівників і фахівців, які змушені залишатися на робочому місці допізна) або на іншому робочому місці, якщо обов'язки працівника вимагають постійних роз'їздів.

Поділ посад – це надання однієї посади при повному робочому дні двом працівникам, кожен з яких зайнятий, наприклад, щотижня по два з половиною робочих днів [36]. Вони ділять заробітну плату та інші матеріальні цінності, які належать працівникам, зайнятим повний робочий день. Цей метод дозволяє утримати цінних працівників в штаті організації, а також створити додаткові робочі місця. Спеціальні програми стимулювання працівників організації будуються на основі загальних і спеціальних принципів [11; 36].

До загальних відносяться: політика повної зайнятості, непрямий контроль, особисті стимули, розвиток неспеціалізованої кар'єри, підвищення ступеня

різноманітності роботи, особисту участь працівника в прийнятті рішень, додаткові пільги; до спеціальних – специфічність кадрових процедур, єдиний статус працівників, тривала професійна підготовка, максимальна відповідальність, горизонтальні зв'язки, інституціоналізація змін. Зміна організації праці таким чином, щоб праця приносила працівникові можливість задоволення вищих потреб людини, таких, як самоствердження, зацікавленість і розвиток особистості, – один з напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу. Це досягається шляхом: збільшення обсягу роботи (збільшення відповідальності, розширення кола спілкування); збагачення змісту праці, тобто розвитку таких характеристик трудового процесу, які дозволяють більш повно використовувати творчі, новаторські і організаторські здібності людини, завдяки чому праця перестає бути монотонною і беззмістовною; підвищення реальної віддачі від роботи, тобто працівник і його керівник мають бачити, що результат праці застосовується на практиці. Це особливо важливо для кадрових служб, так як на практиці їх рекомендації і розробки часто залишаються без належної уваги.

Сучасні підприємства повинні самостійно розробляти гнучкі прогресивні системи управління, що активізують діяльність працівника, наприклад: створення невеликих творчих груп для вирішення виникаючих проблем, завдань; застосування ефективних засобів контролю за діяльністю персоналу; періодична зміна характеру роботи; розширення сфери діяльності з метою виключення монотонності праці.

Отже сучасні методи управління діяльністю підприємства, що застосовуються, можуть змінити якість товарів та послуг, поліпшити, або навпаки, погіршити їх. Підприємство може стати конкурентоспроможною, а може, навпаки, втратити свої переваги на ринку. Все це залежить від навичок і вміння менеджера застосовувати оптимальні, актуальні до певної ситуації методи, а також обирати найкращий стиль керівництва трудовим колективом. Отже, ці підходи визначають нові вимоги до підготовки управлінських кадрів, до формування системи методів управління кадрами.

Відомо, що кожна особистість має різний ступінь здатності чи нездатності

до того чи іншого виду діяльності. І завдання фахівців полягає в тому, щоб допомогти кожній людині вибрати для себе той вид праці, що найбільшою мірою відповідає його професійній здатності.

Якщо людина досягає бажаних результатів у праці, їй створені оптимальні умови для роботи, і вона не розчарована у своєму професійному виборі, то такий працівник психологічно і соціально стійкий для роботи в колективі. При вирішенні питання про те, якими якостями повинна володіти людина, що претендує на виконання тієї чи іншої діяльності, завжди виникає необхідність психологічного вивчення самої діяльності.

Психологічні методи використовуються з метою встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони спрямовані на конкретну особистість і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань організації [13].

Психологічними методами менеджменту є:

гуманізація праці (ліквідація монотонності, кольорове оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо);

психологічні-технології, або способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);

задоволення професійних інтересів;

професійний відбір і навчання персоналу;

комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;

встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;

залучення працівників до процесу управління;

заохочення творчості, ініціативи, самостійності.

Психологічні методи управління в свою чергу поділяються на декілька підгруп, а саме: психологічні методи формування та розвитку трудового

колективу; методи психологічної мотивації до діяльності; методи гуманізації зв'язків у трудовому колективі; методи професійного відбору та навчання (рис. 1.3).

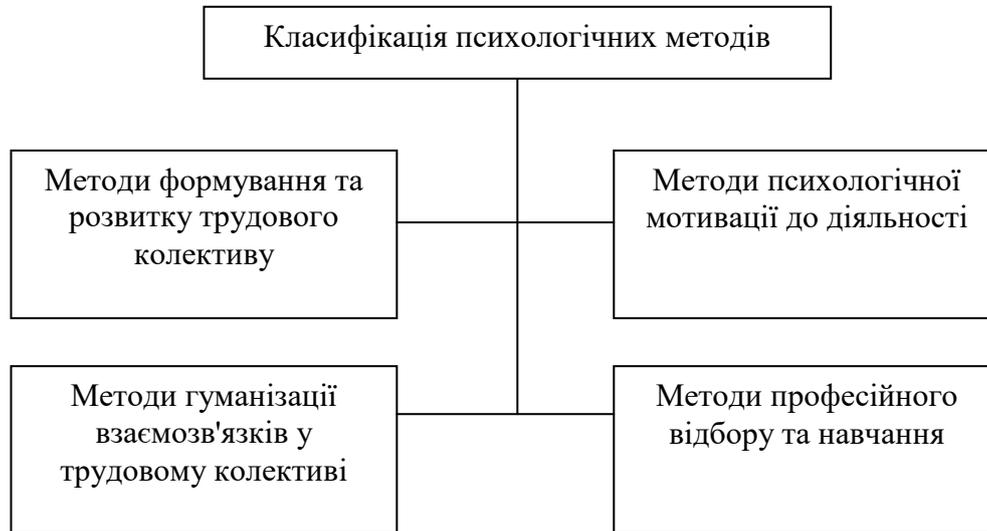


Рисунок 1.3– Класифікація психологічних методів

Розрізняють два види психологічної сумісності: психологічну і соціально-психологічну. Психологічна сумісність передбачає адекватність психологічної реакції людей у процесі діяльності. Соціально-психологічна сумісність утверджується в результаті оптимального поєднання типів поведінки людей і ґрунтується на інтересах, потребах, ціннісних орієнтаціях. Аспекти соціально-психологічної сумісності розглянуто в рис. 1.4.

4 аспекти соціально-психологічної сумісності			
фізична	моральна	інтелектуальна	психологічна
об'єкт дослідження медицини, вивчає умови роботи колективу в обмеженому просторі	ґрунтується на спілкуванні при дотриманні однакових норм, правил та характеризує соціальну властивість особистості	базується на єдності розумових реакцій членів колективу. Залежить від рівня професійної та загальноосвітньої підготовки	базується на об'єднанні людей на основі однакових або прямо протилежних психологічних якостей

Рисунок 1.4 – Аспекти соціально-психологічної сумісності

Дані методи дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу.

Ці методи покликані створити оптимальні взаємозв'язки між робітниками та керівниками, які відповідають принципам соціальної справедливості та наукової організації праці. До них належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління, загальноприйнята етика управлінської діяльності на підприємстві. Структура методів: Стиль керівництва – тобто норма реалізації адміністративних, економічних, соціальних та психологічних взаємозв'язків у процесі управління колективом.

Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника з підлеглими, щоб мати на них вплив і спонукати їх на досягнення цілей підприємства. Міра, до якої керівник делегує свої повноваження, і типи влади, які використовуються ним, і його турбота про людські стосунки, або про виконання завдання – все це відображує стиль керівництва, що характеризує керівника (лідера) [22]. За прийнятою класифікацією стиль може бути авторитарним, демократичним, ліберальним, зосередженим на роботі, зосередженим на людині.

Авторитарний стиль характеризується діловими, короткими розпорядженнями, заборони без поблажливості, часто супроводжується погрозами, чіткою мовою та не привітливим тоном. Похвала і осуд працівників при цьому вкрай суб'єктивні, емоції підлеглих і колег в розрахунку не приймаються.

Демократичний стиль передбачає інструкції в формі речень, не суху мову, а товариський тон, похвалу і осуд – з врахуванням думки колективу. Заходи плануються не наперед, а в колективі. Розпорядження проводяться на основі дискусії. За реалізацію прийнятих нововведень відповідальні всі. Позиція керівника – в середині групи.

Ліберальний стиль характеризується стандартно – формалізованим тоном, відсутність похвали і осуду, а також співробітництва, як такого. Справи в колективі йдуть самі собою, лідер вказівок не дає. Праця розділяється самими

працівниками або неформальним лідером. Позиція керівника – в стороні від групи [7].

Етика керівної діяльності – тобто манера взаємозв'язків громадськості і особистості, якісна характеристика їх функціонування. За ступенем прояву буває: філософська (теоретична); нормативна (практична); нормативна (етика керівництва).

Етику керівної діяльності умовно можна поділити на такі елементи: етика заохочення і стягнення; етика розпорядчої діяльності; етика критики

Культура управління – тобто манера поведінки, процес організації управлінської праці, правила діяльності керівника. Організаційна культура в сучасному менеджменті – це сукупність основних понять – сформованих самостійно, засвоєних або розроблених визначеною групою по мірі того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, – які стали достатньо ефективними, щоб рахуватися цінними, а тому передаватися новим членам в якості правильного образу сприйняття, мислення і ставлення до конкретної проблеми.

Сутність цих методів полягає в формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці завдяки розвитку ініціативи та підприємливості. Для створення ефективної системи мотивів до праці необхідно дотримання принципів, що дозволяють укріпити морально-психологічний клімат у колективі: принцип відповідності, тобто максимального успіху колективи можуть досягти при співпаданні його формальної структури з фактичною співпідлеглістю членів, які до нього входять; перманентності, тобто будь-який колектив необхідно будувати при дотриманні безперервності формування його складу; оптимального контролю, тобто диференційований, індивідуальний підхід до контролю за роботою будь-якого члена колективу; право на критику, яке дозволяє усунути недоліки в роботі; матеріального та морального стимулювання, який характеризує гармонічне поєднання особистих та громадських інтересів.

Досягненню необхідного рівня активності працівників сприяє використання теорії мотивації. Залежно від того, стосуються мотиви діяльності віддаленого чи

найближчого майбутнього, розрізняють далеку і коротку мотивацію праці. Перша допомагає працівникові долати труднощі в роботі, активізувати свою трудову і громадську діяльність. При короткій мотивації праці невдачі можуть знизити активність працівника або навіть зумовити бажання змінити місце роботи [7]. Методи професійного відбору і навчання. Ці методи спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує.

Психологічне планування складає нове направлення в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції всебічного розвитку особистості людини, відхилення негативних тенденцій деградації частини трудового колективу. Психологічне планування передбачає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. До найбільш важливих результатів психологічного планування можна віднести:

- комфортний психологічний клімат в колективі;
- формування підрозділів (команд) на основі психологічної сумісності колег;
- мінімізація психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, подразнень);
- розробка службової кар'єри на основі психологічної орієнтації робітників;
- формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників.

Організаторська діяльність керівника по своїй сутності творча. Вона характеризується активною взаємодією організатора й підлеглих. Однак існує деяка єдність ситуацій, що дозволяє теоретично визначити границі оптимального впливу на поведінку людини (групу людей) у процесі трудової і суспільної діяльності для досягнення поставленої мети, головне тут – стиль керівництва [11].

Таким чином, люди в організації – це її основа. Поведінка особистості в

конкретній ситуації залежить від цілого ряду її факторів, строго індивідуальних і неповторних. Керівнику будь-якого рангу необхідно знати своїх підлеглих, їхню психологію, запити, мотиви поведінки, їх індивідуальні і групові цінності й активно впливати на них в інтересах виробництва. Особливо важливе значення це знання набуває в ускладнених умовах, пов'язаних з розв'язанням проблемних, надзвичайних виробничих ситуацій.

Отже, успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками: здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети; здатністю «вгадати», які методи спонукають працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навички і використовували їх. Інакше кажучи, необхідний певний тип виробничої поведінки. Під виробничою поведінкою розуміється не тільки технічна вправність (уміння працювати за верстатом, з комп'ютером, знання продукту, що виробляється), а й певна поведінка у стосунках з клієнтом (здатність працювати з більшим навантаженням, взаємодіяти з колегами тощо), тобто навички, які також містять мотивацію.

Дослідження у галузі психології управління передбачають науково обґрунтоване використання сукупності конкретних методів, методик і процедур.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження визначено економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, застосування яких дозволить забезпечити достатньо ефективне функціонування промислового підприємства. Науковці, стверджують, що провідними варто вважати саме економічні методи. У свою чергу, організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів, а соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління

діяльністю підприємства. Всі названі методи управління виробничою діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Відповідно, раціональне поєднання та професійно вміле застосування економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління забезпечує достатньо ефективне функціонування промислового підприємства.

В управлінні підприємством доцільно поєднувати різні методи управління. Приймаючи за основу економічні методи управління, можна домогтися матеріальної зацікавленості людей в якісній роботі, що грає колосальну роль в сучасних умовах. Але будь-якою системою треба управляти, тому на підприємстві не обійтися без адміністративного втручання, що і обґрунтовує необхідність використання при управлінні адміністративних методів. У той же час в управлінні величезну роль грають взаємини в колективі, важливо створити приємну робочу атмосферу, забезпечити всі умови для якісної роботи. А для цього, в свою чергу, широко використовуються соціально-психологічні методи управління підприємством. Тому, для найбільш ефективної роботи підприємства адміністративні та соціально-психологічні методи використовуються як додаток до основних використовуваних – економічних методів.

Успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками: здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети; здатністю «вгадати», які методи спонукають працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навички і використовували їх. Під виробничою поведінкою розуміється не тільки технічна вправність (уміння працювати за верстатом, з комп'ютером, знання продукту, що виробляється), а й певна поведінка у стосунках з клієнтом (здатність працювати з більшим навантаженням, взаємодіяти з колегами тощо), тобто навички, які також містять мотивацію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ДОМІНІК»

2.1. Аналіз об'єкта і суб'єкта як системи управління ПрАТ «Домінік»

Українське підприємство з виробництва широкого асортименту кондитерських виробів ПрАТ «Домінік» відноситься до харчової промисловості має модернізоване виробництво, відповідає міжнародним стандартам, нарощує виробничі потужності, постійно підвищує конкурентоспроможність власної продукції, застосовує нові рецептури, ретельно відбирає сировину з екологічно чистих регіонів і здійснюється постійний контроль за якістю продукції, що випускається (якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000: 2005, IFS FOOD, ISO 9001:2015). Отже, ПрАТ «Домінік» є сучасною універсальною кондитерською фабрикою та виступає одним із лідерів кондитерського ринку України. Історично так склалося, що ПрАТ «Домінік» розпочало свою виробничу діяльність в 1918-1919 рр., а саме:

1918 р. після Жовтневої революції міні-фабрики були націоналізовані рішенням Губернського ради народного господарства, об'єднані в одне кондитерське підприємство, що отримало назву «Державна кондитерська фабрика»;

1929 р. на основі фабрики створюється Полтавський трест «Полтдержкондфабрика»;

пovoєнні роки на фабриці виробляли основному карамель і печиво, переважала ручна праця;

1952 р. карамельний цех оснащено двома напівмеханічними лініями;

1960-х рр. розпочалася модернізація виробництва;

1980 р. побудовано і здано в експлуатацію новий 5-ти поверховий виробничий корпус, оснащений новим виробничим обладнанням;

1999-2000 рр. початок співпраці з інвестиційним американським приватним фондом Sigma Bleyzer, в результаті чого був побудований новий виробничий корпус;

2017 р. ПАТ «Полтавакондитер» було перереєстровано на ПрАТ «Домінік», зокрема значним капіталовкладенням іноземного інвестора був реалізований масштабний проект нової будівлі ПрАТ «Домінік»;

2018 р. співпраця з італійською компанією «Laser», завдяки якій були створені нові лінії з виробництва цукрового печива і печива з фруктовими начинками, і швейцарською «Buller», яка повністю автоматизувала шоколадний цех.

Товариство має повне найменування: на українській мові: Приватне акціонерне товариство «Домінік», а скорочено ПрАТ «Домінік»; на англійській мові: Private joint-stock company «Dominik», а скорочено PrJSC «Dominik» (додаток Б). Розмір статутного капіталу становить 31826522,00 грн, що поділяється на прості акції номінальною вартістю 13,00 грн. кожна.

Мета діяльності ПрАТ «Домінік»:

по-перше, отримання прибутку внаслідок функціонування виробничої, підприємницько- комерційної та інших видів діяльності;

по-друге, задоволення громадських соціально-економічних потреб і зростання добробуту акціонерів та соціальних потреб працівників товариства.

Солодка продукція ПрАТ «Домінік» користується попитом на європейському ринку, зокрема географія продажів досить широка. Отже, торгова мережа ПрАТ «Домінік» охоплює як всю територію України під ТМ «Dominic», так й відома в Естонії, Литві, Латвії. Казахстані, Фінляндії, Азербайджані, Монголії, Грузії, Молдові, Таджикистані, Киргизстані, Туркменістані.

Останнім часом особлива увага приділяється розробці і виробництву продуктів для здорового способу життя. Для цього використовується тільки натуральна сировина і добавки, а саме: мед, горіхи, родзинки, чорнослив, курага, а також поживні й корисні речовини.

До асортименту ПрАТ «Домінік» входять:

шоколад (темний і молочний), плитки шоколаду з начинкою;
цукерки: подарункові вироби, шоколадні цукерки, глазуrowані цукерки, суфле, желе, помадні цукерки; драже; комбіновані вироби;
карамель: карамель льодяників, карамель фарширована, карамель жувальна, ірис;
снеки;
вафлі і вафельні цукерки;
печиво: здорове харчування, масляне печиво, довговічне печиво, крекери, глазуrowане печиво, сендвіч-печиво, цукрове печиво;
фігурки порожнисті.

ПрАТ «Домінік» веде бухгалтерський і оперативний облік виробничо-комерційній діяльності, зовнішньоекономічних операцій, а також статистичну звітність, яка направляєється до органів державної статистики України.

Зростаючий попитом на кондитерських виробів ТМ «Домінік» змушує товариство щорічно збільшувати обсяг виробництва продукції на 10 %, постійно удосконалювати виробництво, розширенні та модернізувати. Таким чином, стратегія ПрАТ «Домінік» включає модернізацію вже існуючого обладнання і встановлення нового, що дозволить закріпити лідируючі позиції ТМ «Домінік».

ПрАТ «Домінік» впродовж багатьох років приймає спонсорську участь в соціальному, культурному житті Полтавщини. Активно підтримує всі заходи благодійного фонду «Дар», заснованого з ініціативи жіночої спілки фонду «SigmaBleyzer» (інвестори ТМ «Домінік»). Функціонування фонду «Дар» спрямовано на підтримку української культури, історії та дітей України, особливо дітей з прифронтової зони. З 2016 р. шоколад (30 г) входить в харчові пайки воїнів зони АТО, а також шоколад (90 г) введений до раціону військовослужбовців.

Охарактеризуємо ПрАТ «Домінік» як систему управління, яка складається зі суб'єкта та об'єкта. Характеризуючи ПрАТ «Домінік» як систему управління, можна виділити об'єкт та суб'єкт.

До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, енергетичні ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та інші необоротні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти) та процеси, серед яких основними є виробничі та збутові.

Суб'єкт управління це керуюча підсистема товариства, і в свою чергу поділяється на громадський та професійний. Громадський суб'єкт складається з Загальних зборів акціонерів, Ревізійної комісії та Наглядової ради ПрАТ «Домінік». Професійний включає в себе апарат управління, який складається з голови правління, фінансового директора, комерційного директора, директора з виробництва, головного бухгалтера, юрисконсульта та апарату управління. Для повноцінного та успішного функціонування будь-якої системи: чи то управління, чи виробництва, необхідний налагоджений канал зв'язку та обміну інформацією. На ПрАТ «Домінік» такий канал пов'язує дані підсистеми в двох напрямках (прямому та зворотному).

Беручи до уваги всю систему управління, слід зазначити, що вона є відкритою. Існують канали входу та виходу з неї, а саме вхідним каналом є ресурси, вихідним – товари та послуги. Досягнення мети діяльності товариства забезпечується його організаційною і виробничою структурою. З огляду на головні напрямки діяльності ПрАТ «Домінік» і побудована його організаційна структура управління (рис. 2.1). Кожний підрозділ товариства відповідає за свою частку роботи. Вищим органом управління ПрАТ «Домінік» є загальні збори акціонерів. В період між зборами акціонерів управління ПрАТ «Домінік» здійснюється наглядовою радою, що діє на підставі статуту (додаток Б).

Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює дирекція і директор, які підзвітні з усіх питань своєї діяльності наглядовій раді та зборам акціонерів.

Фінансовий відділ на чолі з директором з фінансів ПрАТ «Домінік», у свою чергу, поділяється на три підрозділи:

планово-економічний відділ;

відділ інформаційних технологій;

фінансовому директору підпорядковується головний бухгалтер.

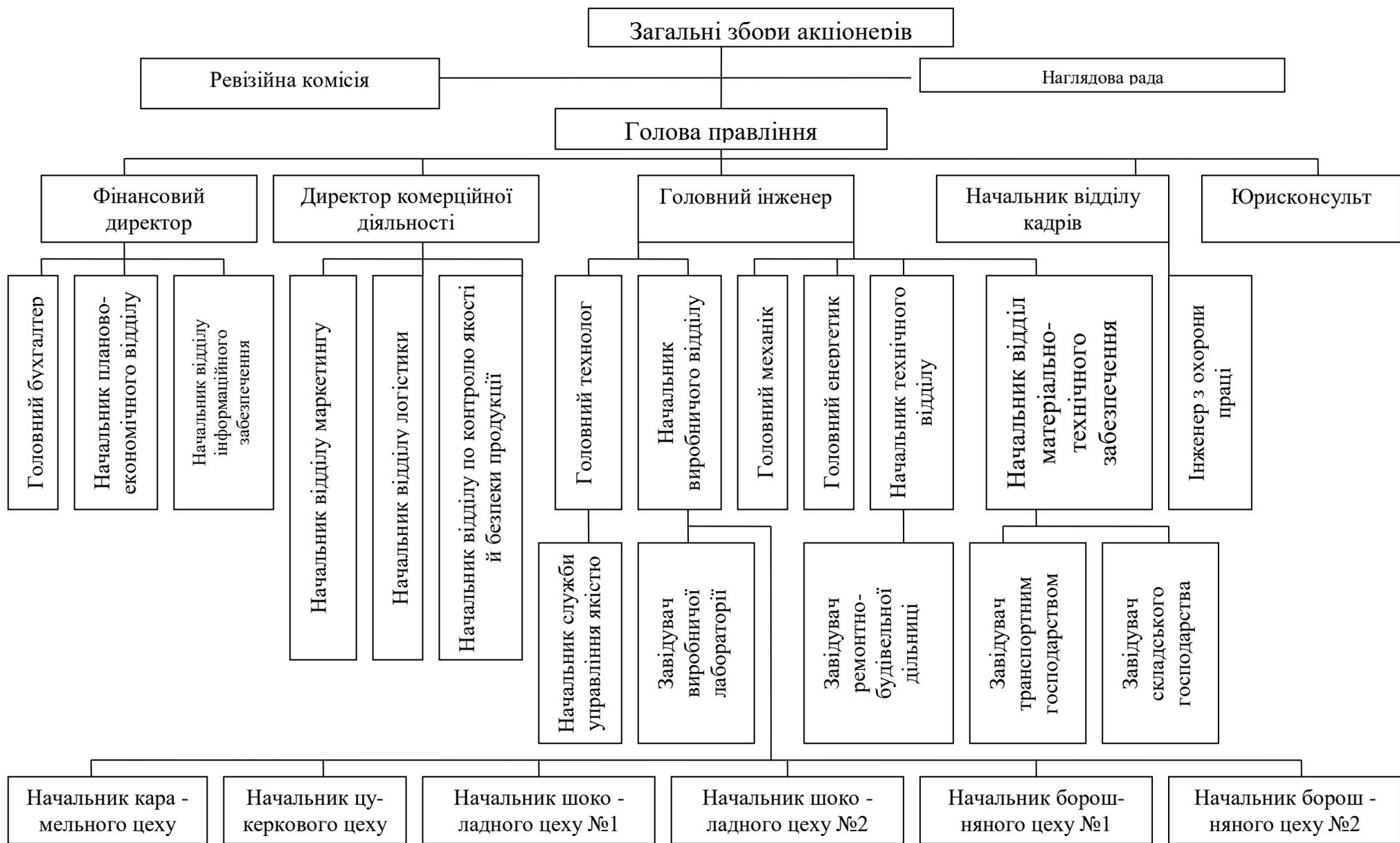


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Домінік»

Основними завданнями економічного відділу ПрАТ «Домінік» є проведення економічного аналізу діяльності товариства, складання фінансово-економічної звітності, розробка планів і прогнозів його діяльності, вироблення рекомендацій щодо збільшення прибутковості та підвищення рентабельності діяльності товариства.

Комерційний відділ ПрАТ «Домінік» утворюють відділи маркетингу і логістики, а також відділ збуту. Відділ маркетингу в основному займається рекламою, просуванням готової продукції та сегментацією.

Відділ логістики відповідає за вчасну доставку й зберігання сировини та готової продукції товариства. У відповідності до цих задач у структурі напрямку створені функціональні підрозділи, що відповідають за окрему ділянку роботи.

Так, для забезпечення оптимальних умов збереження продукції ПрАТ «Домінік» в 2017 році був запущений сучасний логістичний склад (ЛС). Він має площу 3500 квадратних метрів і дозволяє одночасно зберігати близько 1500 тон готової продукції. Для забезпечення вчасних і якісних поставок споживачам до ЛС фабрики підведені автомобільні й залізничні шляхи. Завантаження безпосередньо відбувається у вагони й власний автотранспорт ПрАТ «Домінік».

Відділ збуту ПрАТ «Домінік» займається безпосередньо збутом продукції товариства, контролем за роздрібною мережею та формуванням каналів розподілу продукції.

Головному інженеру ПрАТ «Домінік» підпорядковуються такі відділи: технічний, якому підпорядковується ремонтно-будівельна дільниця, та відділ матеріально-технічного забезпечення, якому у свою чергу підпорядковується транспортне та складське господарство. Також головному інженеру підпорядковується головний механік та головний енергетик.

Технічний відділ ПрАТ «Домінік» займається проведенням поточних планових технічних оглядів обладнання, його налагодженням і монтажем, проведенням капітальних ремонтів, а також забезпеченням постійної й безперебійної роботи устаткування товариства.

Відділ кадрів ПрАТ «Домінік» відповідає за своєчасне поповнення трудових ресурсів підприємства робітниками відповідної освіти та кваліфікації, слідкує за наявними трудовими ресурсами, їх освітою та підвищенням кваліфікації. Відділу кадрів підпорядковується інженер з охорони праці котрий здійснює контроль за дотриманням правил безпеки при виконання робіт та розробку заходів спрямованих на виключення травматизму та виникнення різних аварійних ситуацій в товаристві.

Юрисконсульт ПрАТ «Домінік» підпорядковується безпосередньо голові правління, займається веденням юридичної документації, необхідної для нормальної діяльності товариства, оформленням договорів з постачальниками та покупцями, представленням інтересів товариства в судових засіданнях.

Одним з найважливіших відділів кондитерської фабрики є виробничий відділ на чолі з директором з виробництва, який займається безпосередньо контролем за виробництвом продукції товариства, а також винайденням та випробовуванням у виробничій лабораторії нових видів кондитерської продукції, створенням нових технологій виробництва, наглядом за дотриманням норм витрат матеріалів на одиницю виробу.

На відміну від організаційної структури, виробнича структура ПрАТ «Домінік» є формою організації виробничого процесу вона виражається в розмірі підприємства, кількості й складі цехів та служб, їх плануванні, а також у кількості планування виробничих ділянок та робочих місць усередині цехів (рис. 2.2). У загальних рисах ПрАТ «Домінік» можна віднести до підприємств «технологічного» типу, оскільки воно функціонує на основі базових технологічних процесів виробництва продукції.

Щодо цехів і служб ПрАТ «Домінік», то вони реалізують виробничий процес виготовлення продукції. Форми їх взаємозв'язків покладені в основу виробничої структури товариства. На ПрАТ «Домінік» розрізняють такі види цехів і ділянок: основні; допоміжні; обслуговуючі.



Рисунок 2.2 – Виробнича структура ПрАТ «Домінік»

До виробничих (основних) підрозділів (ланок) ПрАТ «Домінік» відносяться цехи і дільниці, на яких здійснюються основні, допоміжні та пов'язані з ними обслуговуючі процеси, а співвідношення між ними впливає на рівень продуктивності праці та розміри цехових витрат. Група робочих місць об'єднується у виробничу дільницю товариства, де здійснюється частина виробничого процесу. ЛС і технічна озброєність дільниць і господарські зв'язки між ними визначають склад цеху товариства.

Структура виробництва ПрАТ «Домінік» складається з двох окремих виробничих територій. Перша знаходиться по вул. Спаська, 10 і складається з чотирьох виробничих цехів, які мають різні технологічні напрямки: карамельний цех, цукерковий цех, шоколадний цех №1 та борошняний цех №1. У свою чергу карамельний цех складається із трьох відділів: зефірного, ірисного та карамельного. Друга виробнича територія знаходиться по вул. М Бірюзова, 2 і складається з шоколадного цеху №2 та борошняного цеху №2.

Найважливішим елементом при формуванні системи управління ПрАТ «Домінік» є персонал, тому доцільно провести кількісний та якісний аналіз трудових ресурсів товариства. Трудовий колектив ПрАТ «Домінік» становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з товариством. Повноваження трудового колективу ПрАТ «Домінік» щодо його участі в управлінні товариством встановлюються статутом.

На ПрАТ «Домінік» застосована неформальна концепція управління, котра має за основу ситуаційний підхід до управління. ПрАТ «Домінік» розглядається як відкрита система, а його успіх пов'язується з тим, наскільки успішно товариство пристосовується до зовнішнього середовища.

В управлінні ПрАТ «Домінік» керуються принципами: чіткого розподілу праці, повноваження й відповідальності, додержання дисципліни і порядку, забезпечення справедливості, використання мотивації високопродуктивної праці, упевненості в постійності й стабільності роботи, дотримання взаємовідносин із

співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом, заохочення ініціативи. У процесі проведення аналізу персоналу широко використовуються дані річних звітностей.

Структура персоналу ПрАТ «Домінік» по категоріях щорічно змінюється згідно потребам виробництва. Зміни відбуваються в основному в чисельності і структурі виробничого персоналу. На ПрАТ «Домінік» питома вага управлінського персоналу зростає, а виробничого де що зменшується.

Оцінку персоналу ПрАТ «Домінік» доцільно розпочати із аналізу складу та структури працівників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз загальної структури персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр.

Категорія працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомих ваг (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	146	16,74	125	15,72	131	19,1	2,27	3,29
у тому числі:								
керівники	4	0,46	4	0,5	4	0,58	0,12	0,08
спеціалісти	110	12,61	100	12,58	102	14,8	2,19	2,22
технічні працівники	10	1,15	7	0,88	7	1,02	(0,13)	0,14
Виробничий персонал	602	69,04	559	70,31	445	64,59	(4,45)	(5,752)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Показники табл. 2.1 свідчать про те, що у 2020 році найбільшу частину загальної кількості працюючих на ПрАТ «Домінік» складає виробничий персонал – 64,59%, іншу – управлінський персонал – 19,1%. Взагалі чисельність працівників 2020 році зменшилась у порівнянні з 2019 роком на 106 особи, а в порівнянні з 2019 роком на 123 особи. Структура персоналу товариства по категоріях щорічно змінюється згідно потребам виробництва. Зміни відбуваються в основному в складі виробничого персоналу.

Аналіз свідчить про те, що середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу на ПрАТ «Домінік» з кожним роком зменшується. Цей факт є

негативним і пов'язаний із специфікою виробництва і високою кваліфікацією. Найменшу чисельність у віковій структурі працівників становлять працівники пенсійного віку. Проте наявність у трудовому колективі працівників різного віку, з різним стажем праці веде до кращої організації взаємодопомоги та обміну досвідом між його членами, до поліпшення групової роботи на ПрАТ «Домінік». Аналіз показників динаміки вікової структури персоналу ПрАТ «Домінік» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки вікової структури персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., осіб

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
0-30	98	11,24	120	15,09	130	18,87	7,63	3,78
30-50	548	62,84	520	65,41	366	53,12	(11,72)	(12,29)
50-60	204	23,39	140	17,61	163	23,66	(0,27)	(6,05)
60-76	22	2,52	25	3,14	30	4,35	(1,83)	(1,21)
Разом	872	100	795	100	689	100	х	х

Показники табл. 2.2 показали те, що у 2020 р. працівники у віці 30-50 років склали найбільшу кількість, відповідно – 366 осіб або 53,12 % у загальній структурі персоналу товариства. На другому місці знаходиться група працівників віком 50-60 років, відповідно 163 осіб або 23,66 % у загальній структурі персоналу товариства. На третьому місці працівники віком від 0-30 років, відповідно – 130 осіб або 18,87 % у загальній структурі персоналу товариства. Вважається, що молоді люди віком до 25 років найбільш схильні до частотої зміни роботи. У післяпенсійному віці ПрАТ «Домінік» числиться 30 працівників або 4,35 % у загальній структурі.

В табл. 2.3 поканано аналіз показників персоналу ПрАТ «Домінік» за статтю, який показав, що специфічні особливості виготовлення продукції солодошів обраного товариства створили певні розміри персоналу за статтю. Так,

у 2020 році налічувалося 484 жінок, що дорівнює 70,2 % у загальній структурі персоналу, а чоловіків – 205, що склало 29,8 % у загальній структурі персоналу.

Таблиця 2.3 – Аналіз персоналу ПрАТ «Домінік» за статтю за 2018-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2020 р. до:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	270	219	205	41,41	30,96	29,8	(11,61)	(1,16)
Жінки	602	576	484	58,59	69,04	70,2	11,61	1,16
Разом	872	795	689	100	100	100	x	x

Аналіз показників освітньої структури персоналу ПрАТ «Домінік» наведена в табл. 2.4, аналіз якої свідчить про те, що у 2020 році кількість працівників: найбільша частка припадає на працівників має початковий рівень освіти – 350 осіб або 50,8 %, що менше на 9,92 п.п. проти 2018 р. і на 10,21 п.п. проти 2019 р.; із середньою освітою дорівнювала 112 осіб або 16,26 %, що більше на 1,1 п.п. проти 2018 р. і на 4,22 п.п. проти 2019 р.; із вищою освітою дорівнювала 227 осіб або 32,95 %, що менше на 5,84 п.п. проти 2018 р. і на 6 п.п. проти 2019 р.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., осіб

Рівні освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість,	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	105	12,16	108	12,04	112	16,26	4,1	4,22
Початковий рівень вищої освіти	532	61,72	476	61,01	350	50,8	(9,92)	(10,21)
Вища освіта	235	27,11	212	26,95	227	32,95	(5,84)	(6,0)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Тепер проведемо аналіз структури окремих категорій працівників ПрАТ «Домінік» за статтю у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки показників плинності персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,06	1,03	1,09	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,21	0,28	0,23	0,02	(0,05)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,29	0,24	0,03	(0,05)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,01	0,02	(0,01)	(0,01)

Керівнику ПрАТ «Домінік» варто знати, який коефіцієнт плинності кадрів вважається нормою, а який фактичний показник в кожному окремому відділі. Коефіцієнт плинності кадрів ПрАТ «Домінік» свідчить про відсоткове співвідношення числа звільнених працівників до середньосписуваної кількості осіб товариства при розрахунку за певний період, зокрема 2018-2020 рр.

Рівень показника плинності та його відхилення від норми для ПрАТ «Домінік» є тільки сигналом про проблему. Керівнику ПрАТ «Домінік» варто знати, що середня величина втрат (втраченого прибутку і прямих витрат) через плинність персоналу може скласти до 12 % від річної суми, витраченої на заробітну плату всіх працівників нижчого рівня, до 30 % по фахівцях і від 20 до 100 % керівників вищої ланки. Так, характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Домінік» наведена в табл. 2.6, аналіз якої свідчить про те, що на ПрАТ «Домінік» у 2020 р.: коефіцієнт поновлення персоналу склав 1,09, що менше на 0,03 проти 2018 р. та на 0,06 проти 2019 р.; коефіцієнт вибуття персоналу склав 0,23, що на 0,02 більше проти 2018 р., проте менше на 0,05 проти 2019 р.; коефіцієнт плинності персоналу склав 0,24, що більше на 0,03 проти 2018 р. і на 0,05 проти 2019 р.; коефіцієнт внутрішньої мобільності склав 0,02, що менше на 0,01 проти 2018-2019 рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури та складу фонду заробітної плати
ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	79578	100	69740	100	66760	100	(12818)	х	(2980)	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	67648,9	85,01	60081,0	86,15	57302,9	85,8	505380,1	0,79	512948	(0,35)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	11929,1	14,99	9659,0	13,85	9457,1	14,2	(2472)	2,21	(201,9)	0,35

Показники табл. 2.6 показують, що на ПрАТ «Домінік» у 2020 р.:

фонд заробітної плати склав 66760 грн., що менше на 12818 тис. грн. проти 2018 р. і на 2980 тис. грн. проти 2019 р.;

фонд основної заробітної плати склав 57302,9 грн., що більше на 505380,1 тис. грн. проти 2018 р. і на 512948 тис. грн. проти 2019 р.;

фонд додаткової заробітної плати склав 9457,1 тис. грн., що менше на 2472 тис. грн. проти 2018 р. і на 201,9 тис. грн. проти 2019 р.

Законодавство про охорону праці включає: Кодекс законів про працю України, Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів. Згідно Закону України «Про охорону праці» (ст. 13) ПрАТ «Домінік» створює в кожному структурному підрозділі товариства на робочому місці умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці [3, с. 13]. Для цього ПрАТ «Домінік» на належному рівні забезпечує функціонування системи управління охорони праці (СУОП).

Вцілому СУОП являє собою відкриту, недетерміновану комплексну систему, котра представляє собою регламентовану законодавчими актами, нормативними і організаційно-розпорядчими документами, що направлені на збереження і працездатність працівників у процесі трудової діяльності. До основних функцій управління охороною праці ПрАТ «Домінік» відносяться: організація й координація робіт; облік, аналіз та оцінка стану умов та безпеки праці; планування та фінансування робіт; стимулювання охорони праці; контроль за станом охорони праці. Діюча система управління охорони праці ПрАТ «Домінік» має досить високий рівень, так як в товаристві дотримуються правила техніки безпеки та законів України щодо організації охорони праці, що й відображується в незначному травматизмі на виробництві. Основні принципи ПрАТ «Домінік» з охорони праці наступні:

пріоритет життя і здоров'я працівників товариства, повна відповідальність за створення належних, безпечних і здорових умов праці;

соціальний захист працівників товариства, повне відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

адаптація трудових процесів до можливості працівника товариства з урахуванням його здоров'я та психологічного стану;

встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх працівників товариства;

інформування працівників товариства, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення їх кваліфікації з питань охорони праці;

забезпечення вирішення всіх питань, пов'язаних з охороною здоров'я, гігієною та безпекою праці, а також співробітництва і проведення консультацій працівників товариства (їх представників) тощо.

Введення Системи управління охороною праці (СУОП) ПрАТ «Домінік» знижує ризик нещасних випадків і можливості заподіяння шкоди здоров'ю. Відповідно Закону України «Про охорону праці» (ст. 13) ПрАТ «Домінік»

забезпечує функціонування СУОП. Система має складну структуру, а завдання СУОП ПрАТ «Домінік» полягають в:

формуванні організаційної структури управління охороною праці товариства;

встановленні єдиного порядку планування, організації та координації роботи з охорони праці товариства;

організації контролю за умовами і безпекою праці, рівнем безпеки товариства;

організації контролю за дотримання працівниками товариства вимог чинних нормативних актів про охорону праці;

використанні засобів обчислювальної техніки товариства;

систематичному інформування працівників товариства про стан умов праці;

організації збирання інформації про фактичний стан охорони праці товариства, її обліку, аналізу та оцінки за прийнятими показниками на базі комп'ютерних технологій;

використання економічних методів для підвищення зацікавленості працівників товариства за допомогою впровадження безпечної техніки і технологій, в дотриманні вимог безпеки.

Завдання управління ПрАТ «Домінік» реалізуються через функції управлінської дії: організація, координація, облік, аналіз і оцінка стану умов праці та безпеки праці товариства; планування і фінансування робіт пов'язаних із охороною праці товариства; стимулювання і контроль за станом охорони праці. З метою покращення умов і безпеки праці в ПрАТ «Домінік» варто:

більше уваги приділяти дотриманню вимог безпеки і дотримання трудової дисципліни товариства під час навчання;

посилити контроль за дотриманням вимог безпеки при роботі товариства;

оновити засоби індивідуального захисту;

оновити документацію з охорони праці товариства;

заміна медичних аптечок у всіх транспортних засобах.

Отже, управління охороною праці є складовою частиною загальної системи управління ПрАТ «Домінік». Проте система управління ПрАТ «Домінік» забезпечує ефективне рішення завдань, поставлених товариством виробництвом, незалежно від форм власності.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Домінік»

Показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Домінік» застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів. Щоб охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Домінік» було проведено аналіз основних показників за результатами 2018-2020 звітних років. У процесі його проведення було використано дані річної звітності товариства, до яких належать: форма № 1 «Баланс підприємства» (додаток В); форма № 2 «Звіти про фінансові результати» (додаток Г).

Для аналізу показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства було складено таблицю, яку представлено в додатку А.

Власний капітал ПрАТ «Домінік» є складовою його майнового стану. Дані показників середньої вартості сукупного і власного капіталів ПрАТ «Домінік» за досліджуваний період наведено на рис. 2.3.

Аналіз показники капіталу ПрАТ «Домінік» за період 2018-2020 рр. (додаток А) показав, що: вартість сукупного капіталу товариства у 2020 р. суттєво збільшилась порівняно з 2018 р. на 48119,55 тис. грн., або на 12,35 %; порівняно з 2019 р. – на 31702,5 тис. грн., або на 7,813 % за темпом приросту; середньорічна вартість власного капіталу в 2020 р. також збільшилась порівняно з 2018 р. 47665 тис. грн. або на 13,65 %; а порівняно з 2019 р., зросла на 25840,5 тис. грн. або на 6,96 %. Тобто, 2020 р., спостерігається тенденція збільшення вартості власного капіталу, що позитивним впливає на фінансову стійкість товариства.

На рис. 2.3 наведено динаміку показників капіталу ПрАТ «Домінік».

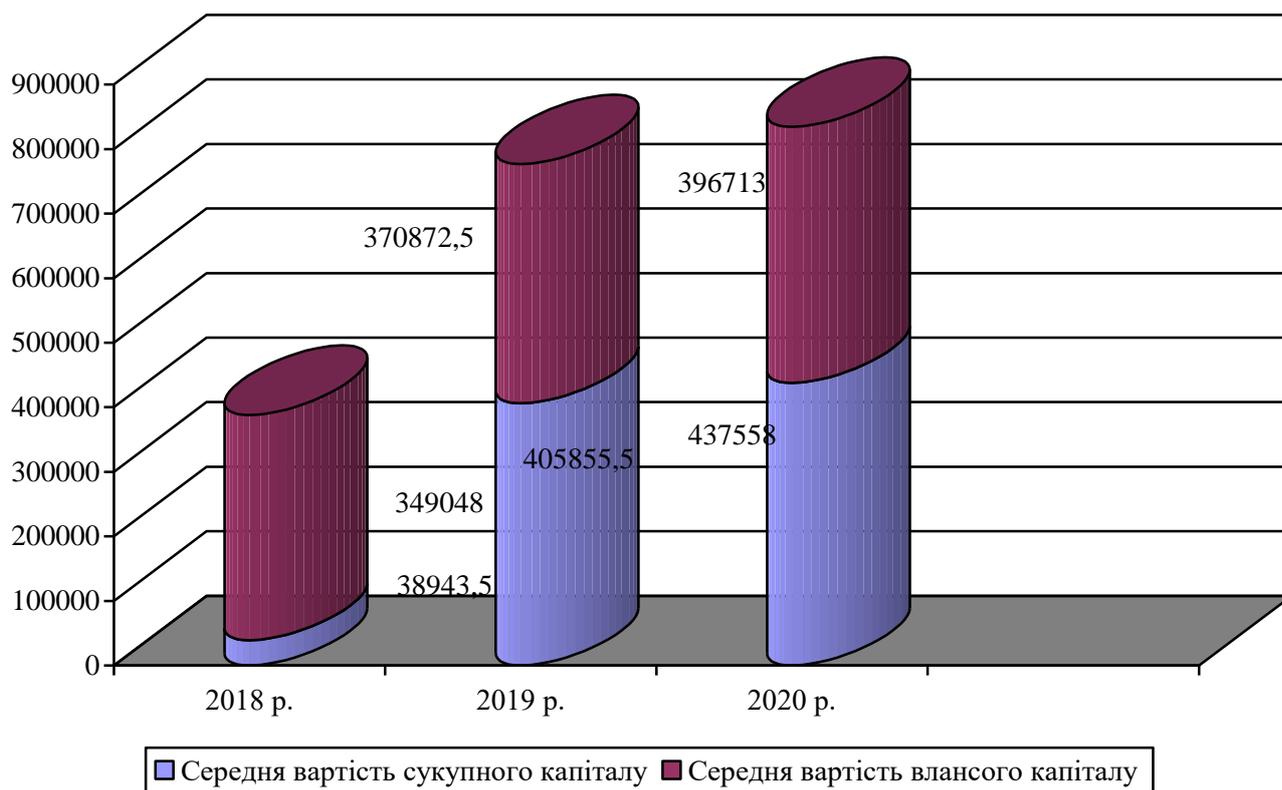


Рисунок 2.3 – Динаміка показників капіталу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Аналіз динаміки показників ресурсів ПрАТ «Домінік» за період 2018-2020 рр. (додаток А) показав, що: середньорічна вартість основних засобів товариства у 2020 р. зменшилась порівняно з 2018 р. на 1801,5 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 1,19 %; проте зменшилась порівняно, однак з 2019 р. – на 9683 тис. грн., або на 6,94 % за темпом приросту; середньорічна вартість нематеріальних активів у 2020 р. зменшилась порівняно з 2018 р. на 260 тис. грн. або на 33,94 %; а порівняно з 2019 р., і на 104 тис. грн. або на 17,04 %; середні залишки оборотних засобів товариства у 2020 р. зросли порівняно з 2018 р. на 81240 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 23,28 %; порівняно з 2019 р. – на 41347,5 тис. грн., або на 10,63 % за темпом приросту; середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. зменшилась порівняно з 2018 р. на 183 особи або на 20,98 %; а порівняно з 2019 р., і на 106 осіб або на 13,33 %.

На рис. 2.4 наведено динаміку середньорічної вартості основних засобів і середніх залишків оборотних засобів ПрАТ «Домінік».

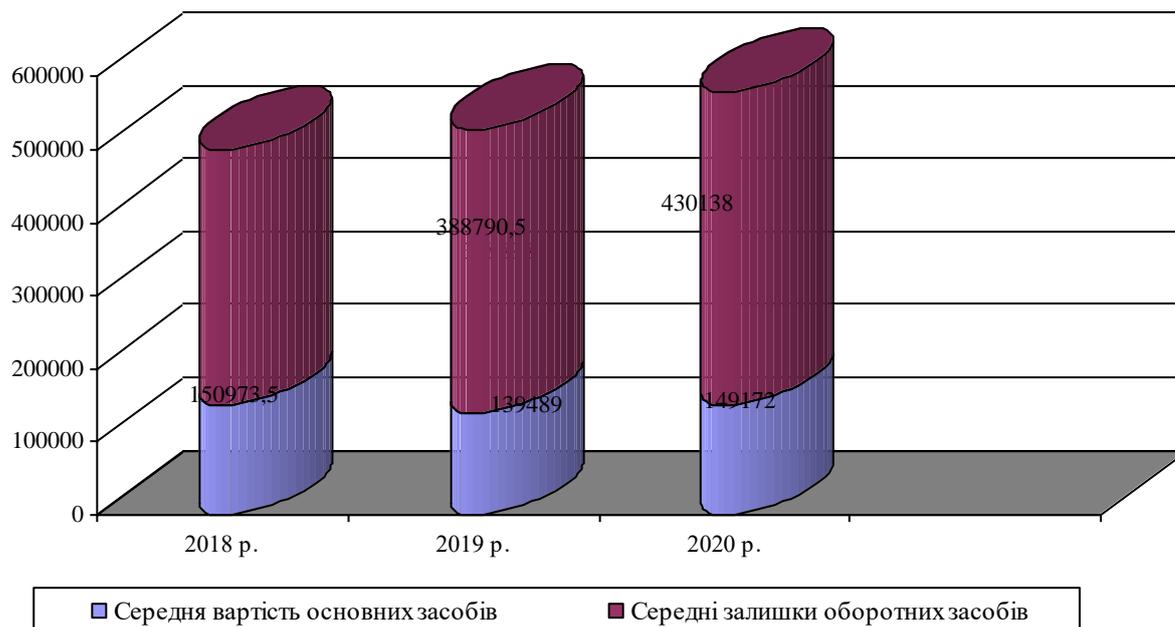


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів і середніх залишків оборотних засобів ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., тис. грн.

На рис. 2.5 показано динаміку чистого доходу від реалізованої продукції та рівень операційних витрат ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. (додаток А). Так, у 2020 р. рівень: чистого доходу (виручки) від реалізованої продукції товариства зменшився порівняно з 2018 р. на 129419 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 22,86 %; проте зменшилась порівняно з 2019 р. – на 66136 тис. грн., або на 13,15 % за темпом приросту; обсяг реалізованої продукції зменшився порівняно з 2018 р. на 302534 тис. грн. або на 45,92 %; а порівняно з 2019 р., і на 237191 тис. грн. або на 39,96 %; рівень операційних витрат товариства зменшився порівняно з 2018 р. на 135004 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 2309 %; порівняно з 2019 р. – на 38979 тис. грн., або на 7,97 % за темпом приросту; фонду оплати праці усіх працівників зменшився порівняно з 2018 р. на 12818 тис. грн. або на 16,1 %; а порівняно з 2019 р., і на 3000 тис. грн. або на 4,27 %; середньомісячної заробітної плати одного

працівника збільшився порівняно з 2018 р. на 469,57 грн. або на 6,17 %; проте зменшилась порівняно з 2019 р., і на 764,23 грн. або на 10,45 %.

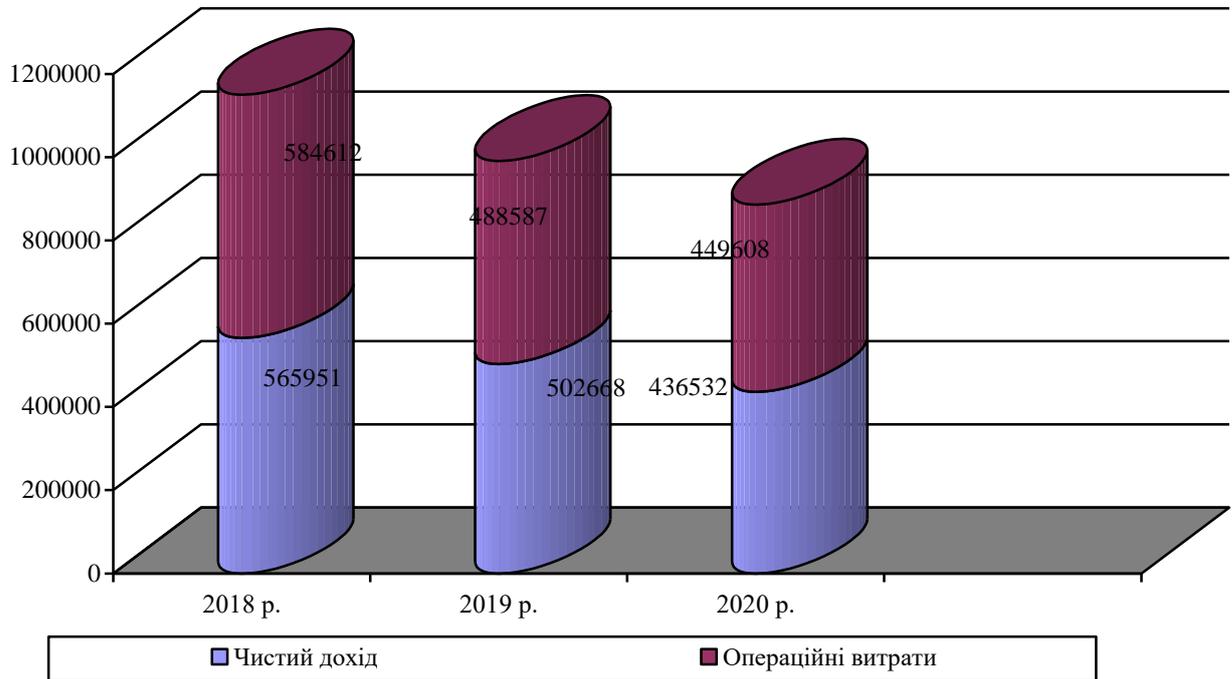


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізованої продукції та рівень операційних витрат ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., тис. грн.

На рис. 2.6 показано динаміку рівня середньомісячної заробітної плати одного працівника ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр.

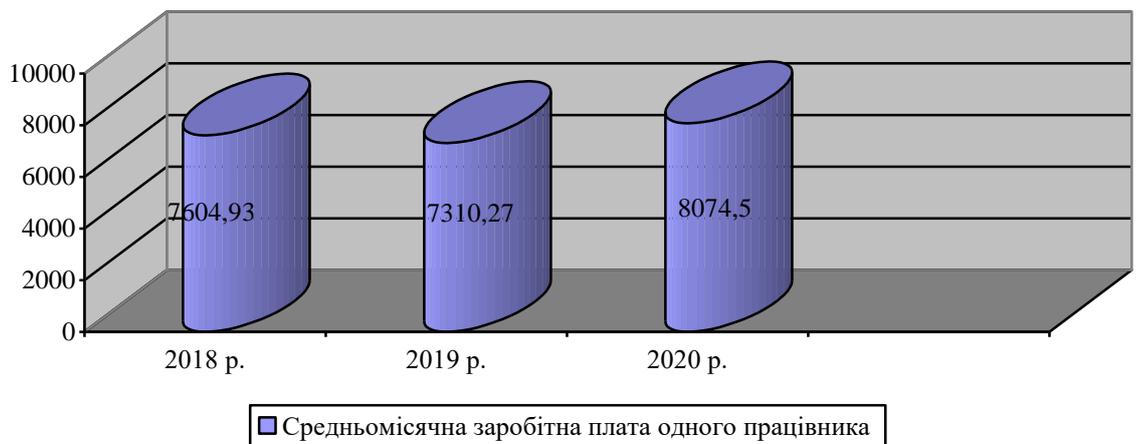


Рисунок 2.6 – Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати одного працівника ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., грн.

Аналіз динаміки фінансових показників ПрАТ «Домінік» за період 2018-2020 рр. (додаток А) показав, що у 2020 р.: рівень валового прибутку товариства зменшився порівняно з 2018 р. на 31298 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 28,04 %; порівняно з 2019 р. – на 12606 тис. грн., або на 13,57 % за темпом приросту; рівень прибутку від операційної діяльності зменшився порівняно з 2018 р. на 25887 тис. грн. або на 43,41 %; а порівняно з 2018 р., і на 5631 тис. грн. або на 77,91 %; рівень прибутку від звичайної діяльності до оподаткування товариства збільшився порівняно з 2018 р. на 6425 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 25,2 %; порівняно з 2019 р. – на 12056 тис. грн., або на 60,71 % за темпом приросту; рівень чистого прибутку збільшився порівняно з 2018 р. на 8031 тис. грн. або на 35,73 %; а порівняно з 2019 р., і на 9288 тис. грн. або на 43,78 %.

На рис. 2.7 наведено динаміку валового і чистого прибутків ПрАТ «Домінік».

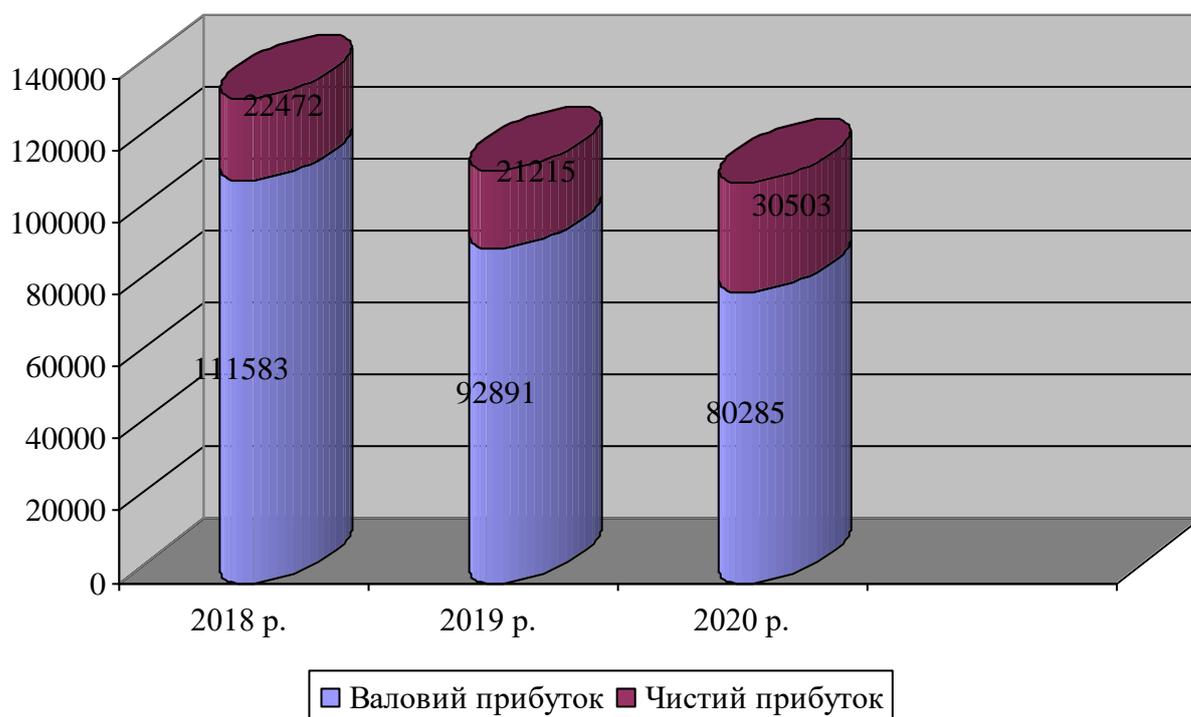


Рисунок 2.7 – Динаміка валового і чистого прибутків ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Аналіз динаміки показників ефективності використання ресурсів та витрат у ПрАТ «Домінік» за період 2018-2020 рр. (додаток А) показав, що у 2020 р.: рівень продуктивності праці товариства зменшився порівняно з 2018 р. на 238,48 тис. грн./особу, у відсотковому співвідношенні приріст склав 31,56 %; порівняно з 2019 р. – на 229,46 тис. грн./особу, або на 30,73 % за темпом приросту; рівень коефіцієнта зносу основних засобів на кінець 2020 р. збільшився порівняно з 2018 р. на 0,131 або 28,17 %; а порівняно з 2019 р., і на 0,082 або на 15,95 %.

Продовжуючи аналізувати динаміку показників ефективності використання ресурсів та витрат у ПрАТ «Домінік» за досліджуваний період 2018-2020 рр., (додаток А), показав, що у 2020 р.: рівень коефіцієнта оновлення основних засобів зменшився порівняно з 2018 р. на 0,067 або на 72,82%; а порівняно з 2019 р., і на 0,021 або 45,65 %.

Рівень коефіцієнта вибуття основних засобів у 2020 р. збільшився порівняно з 2018 р. на 0,008; а порівняно з 2019 р., і на 0,004. Рівень фондовіддачі товариства у 2020 р. зменшився порівняно з 2018 р. на 1,98 тис. грн./грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 45,41 %; порівняно з 2019 р. – на 1,87 тис. грн./грну, або на 44 % за темпом приросту.

Рівень коефіцієнта обіговості оборотних засобів у 2020 р. зменшився порівняно з 2018 р. на 1,41 (або на 58,75%); а порівняно з 2019 р., і на 0,9 (або на 47,61 %).

Середній період обороту оборотних засобів у 2020 р. збільшився порівняно з 2018 р. на 213,6 днів (або на 142,4 %); а порівняно з 2019 р., і на 172,6 дні (або на 90,36 %).

Рівень коефіцієнта обіговості активів (капіталовіддіачі) у 2020 р. зменшився порівняно з 2018 р. на 0,11 (або на 37,93 %); а порівняно з 2018 р., і на 0,05 (або на 21,73 %). Рівень операційних витрат у 2020 р. на 1 грн. реалізованої продукції товариства збільшився порівняно з 2018 р. на 34,36 коп. (або на 38,71 %); а порівняно з 2019 р., і на 40,77 коп. (або на 49,52 %).

На рис. 2.8 наведено динаміку рівня продуктивності праці ПрАТ «Домінік».

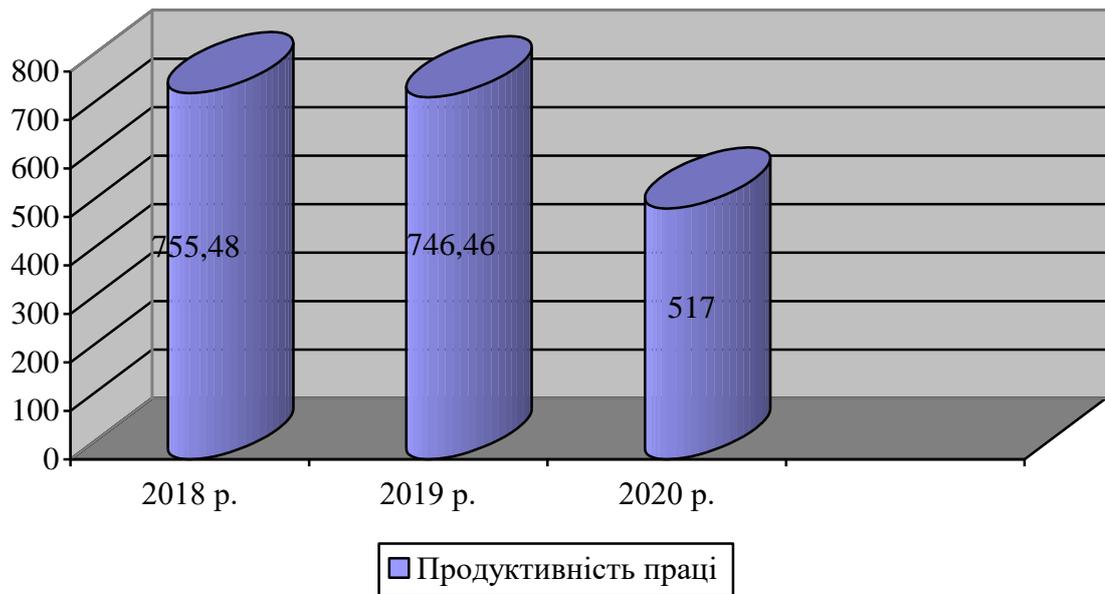


Рисунок 2.8 – Динаміка рівня продуктивності праці ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., тис. грн./особу

На рис. 2.9 наведена динаміку фондівддачі ПрАТ «Домінік» за досліджуваний 2018-2020 рр. інтерпретовано

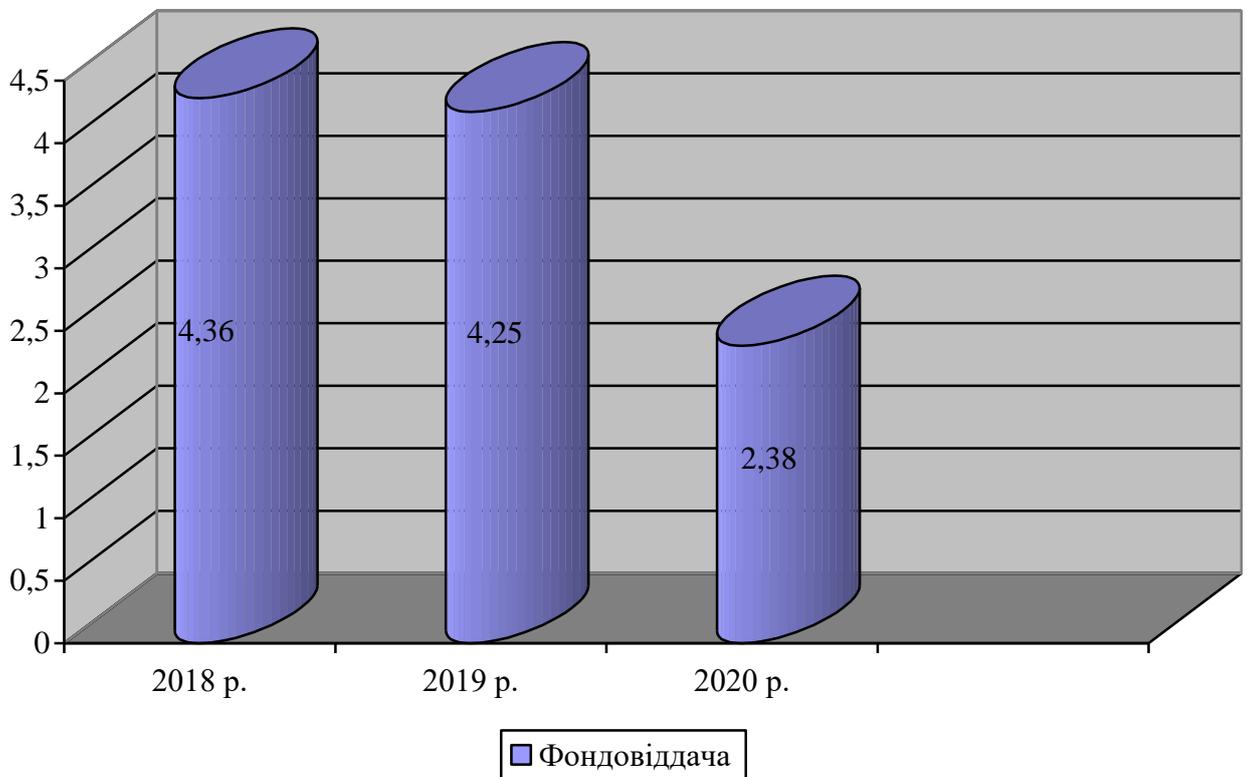


Рисунок 2.9 – Фондовіддача ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., грн./грн.

Аналіз динаміки показників рентабельності ПрАТ «Домінік» за період 2018-2020 рр. (додаток А) показав, що: рівень рентабельності сукупного капіталу товариства у 2020 р. збільшився порівняно з 2018 р. на 1,6 %, а порівняно з 2019 р. – на 2,19 %; рівень рентабельності власного капіталу товариства у 2020 р. збільшився порівняно з 2018 р. на 1,24 %, а порівняно з 2019 р. – на 1,96 %; рівень рентабельності продукції товариства у 2020 р. збільшився порівняно з 2018 р. на 2,91 %, а порівняно з 2019 р. – на 3,21 %.

На рис. 2.10 показано рівень рентабельності сукупного і власного капіталів ПрАТ «Домінік» за досліджуваний період.

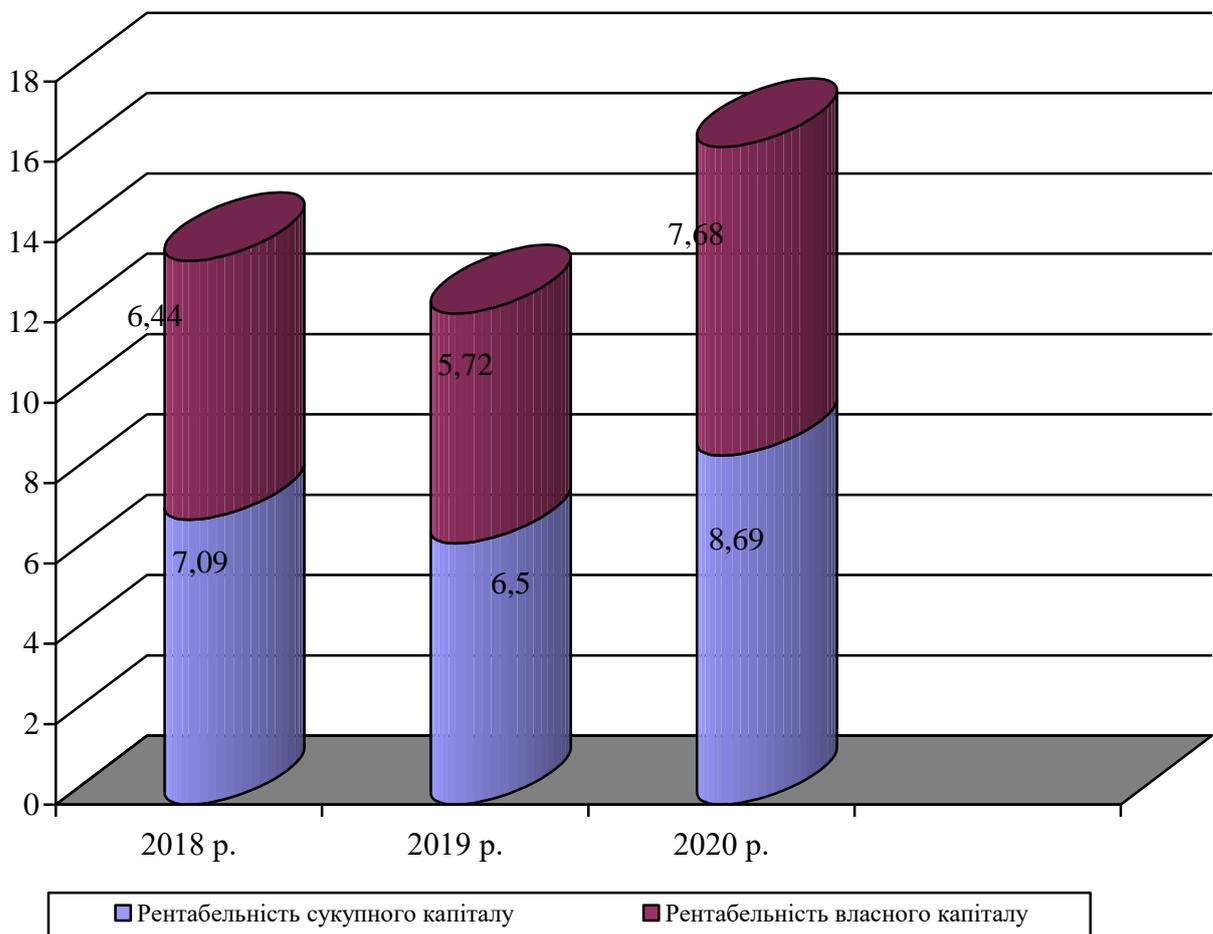


Рисунок 2.10 – Динаміка рівнів рентабельності сукупного і власного капіталів ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., %

На рис. 2.11. показано динаміку рівня рентабельності продукції ПрАТ «Домінік» за досліджуваний період.

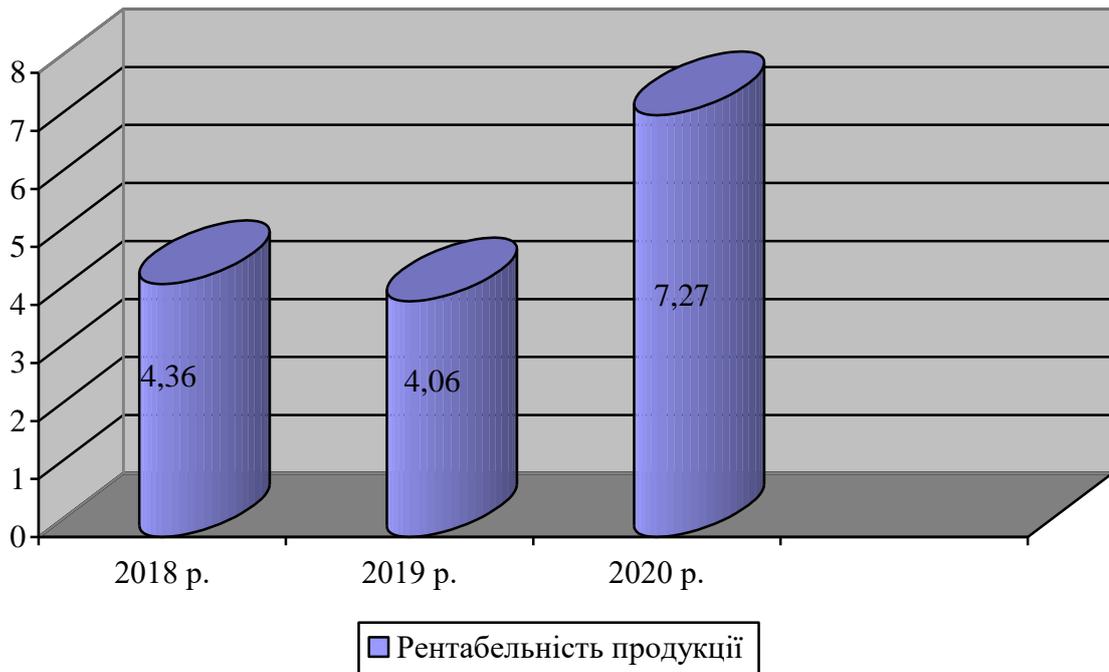


Рисунок 2.11 – Динаміка рівнів рентабельності продукції ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., %

Таким чином, для збільшення рівня продуктивності праці ПрАТ «Домінік» треба: підвищити якісні характеристики персоналу; нарощувати технічний рівень виробництва; продовжити переозброєння виробництва; покращити рівень мотивації персоналу; впровадження сучасних європейських автоматизованих систем управління виробництвом товариства, запасами тощо.

2.3. Діагностика сучасних методів управління діяльністю ПрАТ «Домінік»

Складні процеси становлення ринкових відносин в Україні мають свої особливості на рівні ПрАТ «Домінік», становище якого у ринковій економіці докорінно змінюється. Будучи економічно самостійним і повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, ПрАТ «Домінік» повинно сформувати таку систему менеджменту, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність і стійке становище на ринку.

Важливим елементом праці колективу ПрАТ «Домінік» є забезпечення організаційного порядку, тобто такого режиму роботи, коли кожен працівник знає свої функціональні обов'язки та повноваження. Організаційний порядок на ПрАТ «Домінік» впливає на вироблення в колективі стереотипу поведінки, в результаті чого його члени виконують свої обов'язки чітко та продуктивно — навіть за відсутності керівника.

Проте організаційний порядок не повинен обмежувати ініціативу і творчий підхід кожного працівника. Знайти розумне співвідношення між цими двома вимогами — важливе завдання керівництва ПрАТ «Домінік».

На сьогодні на ПрАТ «Домінік» певним чином сформовані та реалізуються економічні, соціально-психологічні, організаційні методи управління діяльністю колектива. Усі названі методи управління ПрАТ «Домінік» органічно зв'язані, й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними можна вважати саме економічні методи. Організаційні методи і психологічні методи створюють на ПрАТ «Домінік» лише передумови для використання економічних методів. Проте, цей факт не принижує ролі та значення психологічних методів в управлінні колективом ПрАТ «Домінік». Ї хоча їх роль залишається другорядною, вважаємо за доцільно проаналізувати особливості її реалізації на досліджуваному ПрАТ «Домінік».

Характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів управління персоналом ПрАТ «Домінік» є:

прямий вплив на об'єкт управління;

обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів; суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Акти управління ПрАТ «Домінік», які здійснюються управлінськими працівниками, поділяються на два види: нормативні та індивідуальні. Нормативні акти управління господарства (Статут товариства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають мету, завдання, функції, права та

відповідальність господарства, його підрозділів і службових осіб апарату управління. Індивідуальні акти управління у господарстві (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління ПрАТ «Домінік» здійснюється у формі регламентування, нормування, інструктування та інформування. Він є засобом впливу через документи тривалої дії.

Організаційне регламентування у ПрАТ «Домінік» ґрунтується на використанні норм українського права і правил, дотримання яких обов'язкове як для керівника, так і для всіх працюючих на підприємстві. На основі правових норм, що містяться в законах, декретах, положеннях, указах і постановах українського законодавства, в Статуті товариства (додаток Б) та інших документах. У ПрАТ «Домінік» розроблені положення про відділи і служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

Вплив на систему, якою управляють, за допомогою організаційного нормування реалізується через встановлення нормативів, які уточнюють межі будь-якої діяльності, параметри технічних і економічних процесів. У ПрАТ «Домінік» використовуються такі нормативи:

техніко-технологічні – регулюють використання обладнання та допоміжних матеріалів;

планово-економічні – охоплюють регулювання оплати і стимулювання праці, строки подання статистичної звітності;

трудові – це норми виробітку, нормативи чисельності працівників, норми часу для праці і відпочинку, трудового розпорядку тощо;

фінансово-кредитні – регулюють порядок одержання кредитів та ліквідації заборгованості, створення фондів загального і спеціального призначення, порядок віднесення втрат і збитків на результати діяльності та ін.;

організаційно-управлінські, до них відносять типові управлінські структури, норми підпорядкування, порядок розробки та прийняття управлінських рішень та ін.

Організаційно-методичне інструктування також ефективний засіб інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника. У ПрАТ «Домінік» за допомогою методичних вказівок, розробок, інструкцій розробляються правила, які регулюють організаційні та спеціальні сторони його діяльності, підрозділів і службових осіб. Визначається порядок виконання будь-яких робіт, використання технічних засобів. Зокрема до інформаційного впливу, що використовується в господарстві належить використання актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, заяв. Також з метою інструктування у ПрАТ «Домінік» практикують оформлення приміщень організаційною документацією про умови роботи. Це стенди з найменуваннями організаційних підрозділів, схеми розташування їх, порядок роботи, внутрішньоорганізаційні інструкції. Це все поліпшує організаційні умови роботи, сприяє успішному виконанню її.

На відміну від організаційного впливу методи розпорядчого впливу ПрАТ «Домінік» відображають динаміку процесу управління і спрямованості на регулювання виробництва та усунення збоїв і перешкод, що виникають у роботі, їх здійснюють шляхом прийняття адміністративно-управлінських актів керівником, проведення спеціальних організаційних заходів. Розпорядчий вплив у ПрАТ «Домінік» реалізується у формі наказів, розпоряджень, вказівок. Накази можуть віддаватися керівником підприємства як в письмовій, так і в усній формі. При цьому використовуються кадрові, виробничі накази, накази по заробітній платі, з приводу переводу на іншу роботу, прийняття на роботу та звільнення з роботи, накази про покарання та заохочення. Розпорядження віддаються як в усній, так і в письмовій формі начальниками підрозділів, служб, в деяких випадках – керівником. Вони мають на меті виконання наказів. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень. Дисциплінарні дії на підприємстві використовуються згідно з конкретними ситуаціями. Вони виливаються в зауваження, догани, звільнення.

Організаційно-розпорядчі методи управління ПрАТ «Домінік» можна класифікувати також за джерелами впливу. Тоді виділяють способи

організаційного впливу першого, другого та наступних рівнів управління, практика свідчить, що кожний рівень системи управління має свої особливості організаційного впливу і виділяє ті з них, які найбільш ефективні для цього рівня. Так, на вищих рівнях системи управління ПрАТ «Домінік» переважають регламентаційні та нормативні способи організаційного впливу. На низовому щаблі управління на передній план виходять розпорядчі методи, покликані регулювати та підтримувати повсякденну виробничо-господарську діяльність. Диференціація способів організаційного впливу за рівнями системи управління закономірна, оскільки вона відображає обсяг повноважень, якими володіють керівники певного рангу, юридичне становище певного рівня управління, специфіку управління, його функціональний зміст на певному щаблі управління.

Керівництво ПрАТ «Домінік» інколи вдається й до таких адміністративних методів впливу як: матеріальна відповідальність і стягнення (добровільне відшкодування збитку підприємству, депреміювання, повна матеріальна відповідальність, колективна матеріальна відповідальність); дисциплінарна відповідальність і стягнення (зауваження, догана, сувора догана, пониження в посаді, звільнення); адміністративна відповідальність (попередження, штрафи, відшкодувальне вилучення предметів, адміністративний арешт та ін.).

Отже, організаційно-розпорядчі методи ПрАТ «Домінік» витікають із суті управління, особливостей і властивих йому взаємовідносин, є стрижнем управлінського впливу, специфічним управлінським явищем. Звідси випливає потреба застосування організаційно-розпорядчих методів управління за будь-якої системи господарювання. У цих методах управлінський вплив набуває предметної форми і спонукає виконавців до конкретних дій.

Об'єктом соціальних методів управління ПрАТ «Домінік» є група працівників і трудовий колектив у цілому, а метою – управління формуванням і розвитком колективу для оптимальної згуртованості його членів у досягненні загальної мети шляхом забезпечення єдності інтересів, соціальної справедливості, розвитку ініціативи і почуття відповідальності кожного працівника за результати індивідуальної та колективної праці. Під впливом соціально-психологічних

факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника ПрАТ «Домінік» може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Методи покликані підвищувати ініціативу і творче ставлення членів колективу до виконання службових та громадських обов'язків. Для цього у ПрАТ «Домінік» використовують обмін передовим досвідом, моральне заохочення, розвиток соціальних потреб та інтересів, визначення соціальних проблем і перспективних цілей тощо. Ефективним засобом стимулювання трудової активності є моральне заохочення працівників за результатами праці ПрАТ «Домінік». Зокрема у господарстві працівників які досягли високих успіхів у професійній діяльності нагороджують грамотами, цінними подарунками тощо.

З метою підвищення соціальної активності працівників і створення трудових колективів, що працюють ефективно, керівництво ПрАТ «Домінік» широко застосовує критику і самокритику. Для цього використовують особисті бесіди, збори, засідання.

Методи управління нормативною поведінкою, що застосовуються у ПрАТ «Домінік» спрямовані на упорядкування і гармонізацію соціальних відносин. Це, зокрема, сприяння утвердженню певних норм поведінки окремих осіб, груп і колективів у різних ситуаціях (правила внутрішнього розпорядку, статут, правила етикету).

Основу соціально-психологічного управління колективом ПрАТ «Домінік» створює стимулювання. Стимулювання праці на ПрАТ «Домінік» впливає на працівника з метою підтримання певних характеристик її трудової поведінки, перш за все трудової активності. Стимулювання праці ПрАТ «Домінік» базується головним чином на матеріальних засобах винагороди, заохочення і санкції, в якості яких виступає зарплата.

Керівництво ПрАТ «Домінік» реалізує як матеріальне, так і моральне стимулювання. Наприклад, у пункті 3 наказу Голови правління ПрАТ «Домінік» 28 жовтня 2017 р. № 2 «Про організацію роботи з кадрами»

йдеться про необхідність заохочення працівників за сумлінне і зразкове виконання службових обов'язків: «Для посилення зацікавленості працівників підприємства у сумлінному і зразковому виконанні службових обов'язків, творчому підході до роботи та досягненні позитивних результатів у праці активніше застосовувати діючу систему заохочень».

Таким чином, на ПрАТ «Домінік» створена і діє система засобів заохочення, а також розроблена система показників ефективної роботи працівників товариства.

Засоби заохочення працівників ПрАТ «Домінік» вказані у ст. 5 статуту підприємства, а саме, подяка, грошова премія, подарунок, коштовний подарунок, дострокове присвоєння категорії, нагородження нагрудним знаком «Почесний працівник підприємства».

За особливі заслуги в роботі працівники ПрАТ «Домінік» можуть бути представлені до державних нагород і присвоєння почесного звання «Заслужений працівник України». Щоб оцінка роботи була об'єктивною, необхідне наукове обґрунтування її показників з тим, щоб враховувати як кінцевий результат діяльності, так і конкретний внесок у його досягнення кожного працівника.

В арсеналі психологічних методів управління колективом ПрАТ «Домінік» важливе місце займає належний психологічний клімат. З метою виявлення особливостей психологічного клімату ПрАТ «Домінік» нами було проведена оцінка його окремих елементів за допомогою методики, наведеної в додатку Е.

В анкетуванні взяли участь 34 респондента – працівники різних підрозділів ПрАТ «Домінік». З них 35% – менеджери вищого рівня, директори різних напрямів діяльності підприємства. 30% – менеджери середнього рівня – начальники служб та підрозділів, 25% – службовці, робітники.

За результатами проведеного анкетування можна стверджувати, що найбільш розвиненою характеристикою колективу ПрАТ «Домінік» є відповідальність. Нажаль, такі характеристики як сплоченість та контактність опинилися на останньому місці. Такі тенденції розвитку психологічного клімату

колективу

ПрАТ «Домінік» не є позитивними і потребують подальшого корегування.

У наказі Голови правління «Полтавакондитер» «Про організацію роботи з кадрами» 28 жовтня 2017 р. № 2 запропоновано «забезпечити в колективах дотримання трудової дисципліни, атмосфери вимогливості, принциповості, взаємоповаги та доброзичливості» (пункт 4.2). Таким чином, керівники всіх рівнів зобов'язані створювати і підтримувати нормальний психологічний клімат у трудових колективах. При цьому під психологічним кліматом розуміється емоційний настрій колективу, що відображає сформовані стосунки між його членами.

У цілому психологічний клімат ПрАТ «Домінік» може бути охарактеризовани як несприятливий і основними причинами цього є:

Незважаючи на те, що у колективі переважає бадьорий, життєрадісний тон взаємин між працівниками, оптимізм у настрої; відносини будуються здебільшого на принципах співпраці, взаємної допомоги, доброзичливості лише на одному рівні ієрархії в ПрАТ «Домінік». У колективі не сформовані норми справедливого і шанобливого ставлення до всіх його членів, тут не завжди підтримують слабких, виступають на їх захист, допомагають новачкам. Системи адаптації новачків в колективі не існує.

У колективі ПрАТ «Домінік» високо цінують такі риси особистості як принциповість, чесність, працелюбність і безкорисливість. Проте проявляти ці риси не прагнуть. Опитування показало, що більшість респондентів прагнуть проявляти зазначені риси, але не смостерігають їх прояву з боку інших колег.

Члени колективу ПрАТ «Домінік» неактивні, без ентузіазму відгукуються на прохання керівництва (але накази виконують вправно), якщо потрібно зробити корисне для всіх справу. Успіхи чи невдачі окремих членів колективу ПрАТ «Домінік» викликають співпереживання, але щира участь усіх членів колективу в налагоджуванні конфліктів не спостерігається.

У відносинах між угрупованнями всередині колективу ПрАТ «Домінік» існує взаємне розташування, проте не завжди є розуміння, співпраця.

Виникнення неформальних груп і їх активна діяльність сприймається керівництвом скоріше як привід для конфлікту. У колективі виникають конфліктуючі між собою угруповання, що відмовляються від участі у спільній діяльності.

Члени колективу ПрАТ «Домінік» проявляють негативне ставлення до більш близького відношенню один з одним; критичні зауваження носять характер явних чи прихованих випадів, люди дозволяють собі принижувати особистість іншого, кожен вважає свою т.з. головною і нетерпимий до думки інших;

Такі риси особистості, як принциповість, чесність, працьовитість, безкорисливість, не в пошані; члени колективу інертні, пасивні, деякі прагнуть відокремитися від інших, колектив неможливо підняти на спільну справу; успіхи чи невдачі одного залишають байдужими інших членів колективу, а іноді викликають нездорову заздрість чи зловтіху.

Все це призводить до того, що колектив ПрАТ «Домінік» у важких випадках колектив не здатний об'єднатися, виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення; колектив закритий і не прагне співпрацювати з іншими колективами.

Іншим важливим питанням є вирішення таких побутових проблем працівників ПрАТ «Домінік», як забезпечення житлом, дитячими дошкільними закладами, медичним обслуговуванням тощо. Ті керівники, які ці питання вирішують, користуються повагою в колективі, і вони, як правило, створюють в колективі атмосферу вимогливості, принциповості, взаємної поваги та доброзичливості. Нажаль реалії сьогодення, важкий фінансовий стан економіки в цілому не дозволяють керівникам ПрАТ «Домінік» вирішувати ці питання на достатньому рівні.

Таким чином, незадовільний психологічний клімат в колективі ПрАТ «Домінік» призводить до неможливості ефективної реалізації психологічних методів управління. В наступному розділі роботи нами будуть надані рекомендації щодо напрямкі виправлення цього становища і покращення психологічного клімату досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 2

Українське підприємство з виробництва широкого асортименту кондитерських виробів ПрАТ «Домінік» відноситься до харчової промисловості має модернізоване виробництво, відповідає міжнародним стандартам, нарощує виробничі потужності, постійно підвищує конкурентоспроможність власної продукції, застосовує нові рецептури, ретельно відбирає сировину з екологічно чистих регіонів і здійснюється постійний контроль за якістю продукції, що випускається. Показники свідчать про те, що у 2020 році найбільшу частину загальної кількості працюючих на ПрАТ «Домінік» складає виробничий персонал – 64,59%, іншу – управлінський персонал – 191 %. Взагалі чисельність працівників 2020 році зменшилась у порівнянні з 2019 роком на 106 особи, а в порівнянні з 2019 роком на 123 особи. Зміни відбуваються в основному в складі виробничого персоналу.

Аналіз динаміки фінансових показників ПрАТ «Домінік» за період 2018-2020 рр. показав, що у 2020 р.: рівень валового прибутку товариства зменшився порівняно з 2018 р. на 31298 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 28,04 %; порівняно з 2019 р. – на 12606 тис. грн., або на 13,57 % за темпом приросту; рівень прибутку від операційної діяльності зменшився порівняно з 2018 р. на 25887 тис. грн. або на 43,41 %; а порівняно з 2018 р., і на 5631 тис. грн. або на 77,91 %; рівень прибутку від звичайної діяльності до оподаткування товариства збільшився порівняно з 2018 р. на 6425 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 25,2 %; порівняно з 2019 р. – на 12056 тис. грн., або на 60,71 % за темпом приросту; рівень чистого прибутку збільшився порівняно з 2018 р. на 8031 тис. грн. або на 35,73 %; а порівняно з 2019 р., і на 9288 тис. грн. або на 43,78 %.

У колективі ПрАТ «Домінік» високо цінують такі риси особистості як принциповість, чесність, працелюбність і безкорисливість. Проте проявляти ці риси не прагнуть. Опитування показало, що більшість респондентів прагнуть проявляти зазначені риси, але не смостерігають їх прояву з боку інших колег.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ДОМІНІК»

3.1. Заходи щодо вдосконалення системи методів управління ПрАТ «Домінік»

Система управління персоналом ПрАТ «Домінік» повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дозволять досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників. Ефективна система управління персоналом ПрАТ «Домінік» це безперервна робота з персоналом, у відповідності до концепції розвитку товариства.

У контексті цього, була проведена діагностика системи управління персоналом на ПрАТ «Домінік» з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом та схеми навчання та виявлено її слабкі місця, а саме:

недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності товариства;

низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

відсутність креативних методів упавління персоналом товариства.

Єдність колективу і керівництва ПрАТ «Домінік», атмосфера довіри, комунікативна компетентність менеджерів, теплий психологічний клімат є нечисленними складовими, при яких навіть найскладніші проблеми можуть бути вирішені спільно.

Наступним етапом щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання,

підготовки та перепідготовки персоналу.

Побудова системи навчання ПрАТ «Домінік» стане процесом трудомісткий насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення у успішному функціонуванні ПрАТ «Домінік».

Розглянемо основні принципи побудови і впровадження системи навчання персоналу на ПрАТ «Домінік». Навчання, що проводилося раніше, було хаотичним і малоефективним, а учасники, як втім і внутрішні замовники, мали туманне уявлення про його цілі та кінцевому результаті. Для ефективного розвитку і функціонування ПрАТ «Домінік» обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників.

Проведення бізнес-тренінгів передбачає використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності ПрАТ «Домінік», підвищити рівень задоволеності замовників послуг тощо. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників. Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Домінік» набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

Схему навчання персоналу ПрАТ «Домінік» слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві втримується чітка послідовність дій:

планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

реалізація – безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;

оцінка – моніторинг ефективності навчання.

Алгоритм проведення аналізу конкурентоздатності системи управління ПрАТ «Домінік» наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Алгоритм проведення аналізу конкурентоздатності системи управління ПрАТ «Домінік»

За умови використання системи навчання персоналу на ПрАТ «Домінік» прогнозований позитивний ефект досягається:

за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);

шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні сучасні форми і методи;

персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, ефективна система навчання персоналу на ПрАТ «Домінік» має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом і управління підприємством в цілому.

Навчання персоналу ПрАТ «Домінік» покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувати зацікавленість, пізнавальну активність, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та практичне використання отриманих знань у професійній управлінській діяльності. Запропонуємо використовувати ПрАТ «Домінік» наступну програму навчання персоналу (табл. 3.1).

Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки ПрАТ «Домінік».

Доволі привабливим та ефективним методом навчання персоналу ПрАТ «Домінік» є тренінг, що дає можливість за допомогою рольових ігор, рішення нестандартних задач змінити поведінку, набути нових професійних навичок. Тренінг відноситься до активних методів навчання та дає змогу

розширити власний потенціал ПрАТ «Домінік» та відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними. У тренінгові програми слід включати такі складові, які потребують нестандартного, інноваційного та креативного осмислення та рішення.

Таблиця 3.1 – Програма навчання персоналу ПрАТ «Домінік»

Етапи	Тематика тренінгів, семінарів
1 етап. Складання тематики тренінгів на підставі реальних проблем	1.1 Тематика основних тренінгів та семінарів для навчання: ефективна робота; технологія роботи; інноваційні методи роботи.
2 етап. Проведення тренінгів або семінарів	2.1 Розробка варіантів проведення тренінгу: Варіант 1. Працівники проходять тренінг на базі курсів протягом 8-9 годин (1 день) група не більше 10 осіб. Варіант 2. Працівники кожного відділу на протязі 1-2 годин за 1-2 дні дається матеріал + роздаткові посібники. Варіант 3. Від курсів визначаються працівники (всього не більше 15 чоловік), проходять тренінг. Потім проводять майстер-клас для працівників.
3 етап. Складання порядку оцінки ефективності навчання	3.1 Вибір методів оцінки ефективності навчання: діалоги працівника з фахівцями; тести; анкети.

Наразі існує велика кількість тренінгових технологій, кожна з яких є ефективною та спрямована на розвиток певних навичок і компетенцій особистого, а також професійного характеру. Усі тренінгові програми, що існують можливо поділити на три групи: тренінги особистісного зростання; тренінги спілкування; бізнес-тренінги.

Доведено, що працівники повинні брати участь у тренінгах не лише у разі погіршення справ ПрАТ «Домінік» з метою стабілізації поточної ситуації.

Відвідування навчальних курсів треба проводити із певною періодичністю згідно до заздалегідь розробленого плану розвитку персоналу. ПрАТ «Домінік», що дотримується такої стратегії, у майбутньому матиме

змогу сформувати кваліфікований і досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Але щоб отримати максимальну віддачу від вкладення коштів у розвиток професійних компетенцій персоналу, треба спрямувати зусилля на створення цілісної системи корпоративного навчання.

Створення вказаної системи можливо, якщо на підприємстві визначено довгострокові цілі та стратегію розвитку, описані необхідні компетенції персоналу, усвідомлена потреба в навчанні, а працівників визнано стратегічним ресурсом. Послідовно формується й розвивається корпоративна культура ПрАТ «Домінік» .

Отже, висока якість роботи співробітників ПрАТ «Домінік», дотримання ними єдиних стандартів і вимог, розуміння і прийняття бізнес-цілей та стратегій розвитку організації, а також належність до єдиної корпоративної спільноти забезпечать суттєві конкурентні переваги для підприємства у разі запровадження системи корпоративного навчання.

Бізнес-тренінг є методом інтенсивного та активного навчання, який зорієнтований на збагачення знань і вмінь працівників ПрАТ «Домінік», розвиток персональних і фахових навичок, у тому числі навичок колективної роботи й творчого вирішення конкретних проблем. Основною метою проведення бізнес-тренінгів є навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні для конкурентної боротьби на ринку. А тому важливим є усвідомлення невідповідності наявних знань персоналу ПрАТ «Домінік» і потреби набуття ними нових стійких навичок.

Враховуючи усе викладене, пропонується розглянути проведення тренінгів як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання. Процес розробки ефективної системи навчання складається з трьох послідовних кроків. На першому етапі керівництво підприємства усвідомлює необхідність застосування прогресивних форм навчання і починає використовувати тренінги.

Наступним кроком є розробка програм розвитку

персоналу, що передбачають регулярний комплекс навчальних заходів, спланованих заздалегідь. На завершальному етапі за умови розуміння підприємством важливості ролі кадрової складової відбувається створення

комплексної системи корпоративного навчання, що є наразі найдосконалішою формою розвитку професійних та особистих компетенцій персоналу.

Оскільки, особливості діяльності ПрАТ «Домінік» висувають принципово нові вимоги до працівників - керівникам, спеціалістам, в частині організації та змісту їх підготовки і перепідготовки, а також з метою підвищення інноваційної активності роботи ПрАТ «Домінік» пропонується проведення тренінгового навчання персоналу компанії на тему «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті».

Розглянемо тренінг «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті». В результаті проходження тренінгу співробітники ПрАТ «Домінік» випробовують інструментарій творчого підходу до вирішення професійних завдань; отримують досвід пошуку нестандартних варіантів рішень бізнес -завдань і доведення їх до програм реалізації.

Цільова аудиторія: менеджмент усіх рівнів та спеціалісти ПрАТ «Домінік», завдання тренінгу:

навчити учасників тренінгу техніці створення креативного середовища в організації і управління процесами і явищами в ній;

ознайомити учасників тренінгу з прийомами і способами творчого підходу до вирішення професійних і життєвих ситуацій;

напрацювати інструментарій підвищення ефективності роботи організації, структурного підрозділу.

напрацювати навички формулювання короткого і коректного клієнтського запиту на вирішення конкретної бізнес-завдання, проблеми;

відпрацювати навички формування та розвитку інноваційного мислення

і поведінки, навички управління креативним процесом.

Методи тренінгу: в ході тренінгу учасники виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, тренерами ведеться відеозапис виступів з подальшою роботою над корекцією стилю кожного учасника. Формат проведення: лекції – 15%, вправи і практичні завдання – 85%. У рамках програми приділяється велика увага розвитку практичних навичок. Способи роботи на тренінгу: міні-лекції, відео матеріал, дискусії, мозкові штурми, робота в групах, індивідуальна робота, бізнес-гра симулятор. Тривалість програми: 2 дні (14 годин). Після проходження навчання учасники будуть готові застосовувати вивчений матеріал у своїй повсякденній діяльності, у відповідності з цілями і вимогами компанії.

Для оцінки якості системи навчання пропонується використовувати метод експертних оцінок, де оцінка якості здійснюється фахівцем-експертом.

Метою збору інформації, необхідної для виміру показників ефективності навчання, є встановлення впливу навчання на рівень знань співробітників і те, як це проявляється на підсумкових фінансових показниках ПрАТ «Домінік».

Якість навчання співробітників визначається за допомогою критеріїв результативності навчання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Критерії результативності навчання для працівників ПрАТ «Домінік»

Критерій	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь
Ефективність внесених пропозицій	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник вносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і

по вдосконаленню професійної діяльності	організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: підвищенні норм виробітку; росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/ проектів; скороченні фінансових витрат на виконання проекту; - збільшенні обсягу продажів і т.д.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і рішення в якості основної мети завдань щодо формування конкурентоспроможного персоналу висувають перед кадровою службою нові, дуже складні і актуальні завдання по вироблення і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

Безумовно, важливим є впровадження в ПрАТ «Домінік» інформаційних технологій. З метою додаткового інформаційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік» пропонується впровадження ERP-системи в ПрАТ «Домінік», яка дозволить,

розвантажити повноваження багатьох підрозділів підприємства.

Цілі проекту полягають у наступному: поліпшити якість управління персоналом, поліпшити систему управління фінансами, структурувати документообіг в ПрАТ «Домінік» і як наслідок підвищення його конкурентоспроможності.

Щодо інформаційного забезпечення з метою підвищення ефективності системи управління персоналом пропонуємо запровадити в діяльність ПрАТ «Домінік» програмний продукт ISF-7 -систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

Використання сучасних технологій та досвіду, дозволяє зробити управління персоналом досконалим інструментом в руках фахівців.

Вартість програмного продукту 20000,00 тис.грн. Автоматизована система управління персоналом «ISF-Персонал» призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів HR-департаменту та відділу управління

персоналом. Використання системи значно підвищує ефективність управління персоналом і полегшує HRM-процеси (Human Resource Management), в т.ч. завдання рекрутингу, мотивації, підвищення кваліфікації та ін.

Система «ISF-Персона» інтегрована з системою розрахунку заробітної плати (Парус – Заробітна плата), електронною прохідною (Парус – Пропускний режим) та системою бухгалтерського обліку (Парус – Бухгалтерія).

Система дозволяє формувати і друкувати такі кадрові звіти:

штатний розклад у розрізі посад і співробітників;

звіт про рух співробітників;

звіт за вакантними посадами;

звіт про стаж роботи;

перелік дітей для надання допомоги;

в системі також передбачена можливість друку статистичних звітів;

формувати відомості про військовозобов'язаних, укомплектованості і вакантним посадам на підприємстві та багато інших; система також дає можливість отримувати звіти користувача на підставі відібраних співробітників по тим чи іншим умовам відбору.

Додаткові функції:

забезпечена можливість оперативного відбору співробітників за заданими критеріями, що дозволяє отримувати оперативні зведення по різних напрямках діяльності персоналу;

в системі реалізована функція розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою при роботі в системі декількох користувачів.

Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Домінік», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства є такий механізм як запуск «Банку ідей» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Основні положення створення «Банку ідей»

Джерела ідей	Інструмент управління знаннями
Працівники (основне джерело): бізнес партнери; покупці;консультанти конкуренти; виставки, конференції	інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях; інструмент, який дозволяє залучити клієнтів, постачальників, партнерів в вдосконалення діяльності компанії, її продуктів і послуг
Призначення інструменту управління знаннями	Метрики інструменту управління знаннями
пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур; розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури; зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей	кількість поданих ідей; кількість реалізованих ідей у вигляді проєктів; економічний ефект від реалізованих проєктів

Свої ідеї співробітники можуть направити для розгляду через мережу інтернет, по електронній пошті, за допомогою «скриньок» і «каталогів для ідей», а також через керівників підрозділів. Для регламентації проєкту слід розробити «Положення про стимулювання творчої активності співробітників». У ньому чітко описані: порядок пропозиції ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження, варіанти стимулювання персоналу.

Оцінювати ідеї планується силами спеціально створеної експертної ради, до якої входять представники керуючої компанії, а також із залученням фахівців, що володіють необхідними знаннями та досвідом в даній області. Відповідальний за координацію проєкту директор відділу управління персоналу.

Таким чином, для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Домінік» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ПрАТ «Домінік» (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»). Для поліпшення інформаційного забезпечення ПрАТ «Домінік» впровадити програмний

продукт ISF-7-систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал». Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ПрАТ «Домінік», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

3.2. Формування та реалізація психологічних методів як інструмент оптимізації системи управління персоналом ПрАТ «Домінік»

Кожний працівник на ПрАТ «Домінік» входить до складу того чи іншого первинного колективу (бригади, відділу). Працівники в колективах ПрАТ «Домінік» добре знають один одного і, як правило, працюють у спільному приміщенні, або на одному об'єкті.

Загальновідомо, що кожна особистість має різний ступінь здатності чи нездатності до того чи іншого виду діяльності. І завдання фахівців полягає в тому, щоб допомогти кожній людині вибрати для себе той вид праці, що найбільшою мірою відповідає його професійній здатності.

Головним ресурсом в розвитку ПрАТ «Домінік» є людський фактор, тобто його персонал, без наявності якого не можливе існування товариства. Персонал ПрАТ «Домінік» це перш за все, колектив, в якому існує певна ієрархія, тобто керівник і підлеглі. Дуже важливою умовою формування і розвитку взаємин в колективі ПрАТ «Домінік» між підлеглими та керівником, збереження сприятливого морально-психологічного клімату є психологічна сумісність. При формуванні між особистісних зв'язків у колективі ПрАТ «Домінік» необхідно дотримуватись ряду вимог щодо цілеспрямованого добору кадрового складу колективу: комплектувати первинні групи з урахуванням темпераменту й характеру працівників. Кожний темперамент має свої риси.

Важливим показником стану психології ПрАТ «Домінік» є соціально-психологічний клімат. Вивчення соціально-психологічного клімату – процес складний. Це пов'язане з тим, що клімат проявляє себе інтегрально, як загальний

– позитивне або негативний – морально-психологічне зображення міжколективних відносин. Це складна рівновага безлічі компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації, але із працею звичайними методами дослідження.

В основі цих досліджень лежить вимір конкретних типів і видів взаємин, що проводиться на основі всіх застосовуваних у психології методів: спостереження, експерименту, опитування й ін. У практикумі приводиться ряд найпоширеніших методик, що дозволяють діагностувати актуальний стан соціально-психологічного клімату ПрАТ «Домінік».

Поряд із цим клімат ПрАТ «Домінік» неоднаковий у різних відділах, цехах й тому по-різному впливає на всіх членів колективу. Його вплив позначається, насамперед, на психологічному самопочутті працівників ПрАТ «Домінік».

У житті кожного виробничого (трудового) колективу виникає незліченна кількість ситуацій, які можуть потягти за собою певне зрушення в психологічній атмосфері. Колектив ПАТ «Полтавакондитер» не є винятком. Наприклад, небажано мати «незамінних» працівників, які були б на особливому становищі в колективі, на відміну від його інших членів.

Такі ситуації ускладнюють керівництво підлеглими, бо протиставляють «незамінних» осіб іншим членам колективу ПрАТ «Домінік». Якщо такий працівник іде у відпустку або звільняється, це може викликати погіршення взаємовідносин у колективі. Ніхто не стане заперечувати, що на результати виробничої діяльності в колективі впливають не тільки рівень організації праці, її фонде- та енергоозброєність, а й стан психологічного клімату в колективі, що в свою чергу негативно впливає на працездатність членів групи.

У кваліфікованого менеджера ПрАТ «Домінік» завжди повинен бути пожежний варіант, «незамінних» не повинно бути дуже багато. Звичайно, є такі працівники, без яких важко уявити той чи інший колектив, і до думки яких прислуховуються ін. Проте це повинно стосуватися тільки тих, хто справді «живе» та відчуває всі зміни на підприємстві. Якщо ж сталося так, що один з таких лідерів колективу покидає роботу, то перед менеджером ставиться складна

задача – або ж знайти нового лідера, або взяти його обов'язки навіть на себе, щоб члени колективу не відчули втрати цінного працівника ПрАТ «Домінік».

Розглянемо фактори, які слід враховувати при формуванні психологічного клімату в ПрАТ «Домінік» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Фактори, що впливають на формування психологічного клімату ПрАТ «Домінік»

Фактори	Характеристика факторів
Фактори макросередовища	Це суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства в цілому.
Фактори мікро-середовища	До них відносяться матеріальне і моральне оточення особистості, як члена первинного трудового колективу. Це поле безпосереднього функціонування конкретного колективу, як єдиного цілого.
Фактор впливу індивідуальних особливостей членів колективу	Ставлення людини до даного впливу знаходить відображення в її особистій думці, поведінці. Важливо враховувати мотивацію взаємних переваг членів групи.
Характер керівництва колективом	Це знаходить відображення в певному стилі взаємовідносин між офіційним керівником та підлеглими

Клімат ПрАТ «Домінік» проявляється, головним чином, у таких групових ефектах:

згуртованість як ступінь єдності дій (поводження) членів ПрАТ «Домінік» в умовах вільного вибору виду цих дій з декількох можливих варіантів;

взаємна сумісність (взаємна прийнятність) як можливість безконфліктного спілкування й погодженості дій членів ПрАТ «Домінік» в умовах їхньої спільної діяльності;

стан рівня ідентифікації, що розуміється як свідоме, внутрішньо мотивоване прийняття членом ПрАТ «Домінік» (на відміну від пасивної адаптації) цілей, цінностей і норм групового життя й ін.

Соціально-психологічний клімат колективу ПАТ «Полтавакондитер» може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу. Одним з напрямів, що допомагають створенню сприятливого

психологічного клімату, у виробничому колективі ПрАТ «Домінік» на основі їхньої психологічної сумісності, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів та нахилів.

Єдність інтересів, взаємодопомога в колективі відіграють величезну роль у ставленні людей один до одного, створюють «настрій» у взаєминах. Часто цій важливій обставині не надають серйозного значення.

Таблиця 3.5 – Основні фактори за якими можна визначити згуртованість колективу ПрАТ «Домінік»

Фактори	Група факторів	Перелік факторів
1. Загальні (універсальні)	1.1. Соціально-економічна політика держави	Правові норми, податкова політика, соціальні гарантії
	1.2. Господарський механізм	Стимулювання колективних кінцевих результатів
	1.3. Соціо-культурні фактори	Цінності, норми, традиції, моральна атмосфера в суспільстві
2. Локальні (специфічні)	2.1. Організаційно-технічні	Умови для ритмічної роботи Форми організації процесу праці Організаційний порядок
	2.2. Економічні	Система стимулювання, нормування та оплати праці
	2.3. Соціальні	Інформування працівників Соціально-психологічний клімат Стиль керівництва
	2.4. Психологічні	Особисті якості керівника

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату на ПрАТ «Домінік» передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми.

Відомо, що члени колективу як особистості визначають його соціальну мікроструктуру, неповторність якої в самому загальному вигляді обумовлюється соціальними та демографічними ознаками (віком, статтю, професією, освітою, національністю, місцем проживання, соціальним походженням). Психологічні особливості особистості сприяють або заважають формуванню почуття спільності (належності), тим самим впливаючи на взаємовідносини в колективі.

Індивідуально-психологічні особливості людей проявляються в між особистісних відносинах. Соціально-демографічні ознаки членів колективу ПрАТ «Домінік» в якійсь мірі визначають тенденції формування можливих взаємовідносин в ньому. З 23 особистісних якостей майстра найбільш важливими для підлеглих виявились технічна грамотність, справедливість, вміння організувати людей. На думку жінок – підлеглих, в особистості майстра найбільш важливими якостями є скромність, культура, вихованість, акуратність; молодь звертає увагу на зовнішній вигляд, врівноваженість, гумор; працівники вищих розрядів високо оцінюють бажання підвищувати свій професійний рівень, технічну грамотність. Для формування позитивного відношення підлеглих він повинен своєю поведінкою відповідати цим сподіванням. Особливу роль серед усіх інших факторів формування соціально-психологічного клімату первинного трудового колективу відіграють відношення керівництва і підлеглих, весь комплекс функцій, які виконує керівник.

Якщо керівники вбачають деякі розлади у психологічному стані колективу, то повинні зробити все, аби як можна швидше нейтралізувати цю проблему.

Стан соціально-психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість може розглядатися як один з суттєвих показників ефективності діяльності керівника первинного колективу, сили його позитивного впливу на підлеглих.

Визначальні параметри на підприємстві ПрАТ «Домінік» є такими:

чіткість, ефективність адміністрування товариства — відповідальність, дієвість, своєчасність рішень, продуктивність;

труднощі: рівень перешкод у роботі, що перешкоджає успішному виконанню завдань;

заохочення: справедливість у розподіленні винагород, можливість професійного зростання і підвищення по службі;

піднесення: бадьорий життєвий настрій, прояви товаришування та кмітливості у взаємовідносинах; почуття гордості за своїм товариством;

довіра і співробітництво: віра в здібності та високі індивідуальні

можливості колег; надання достатньої самостійності в роботі; заохочення новаторства, перетворень, розвитку, ініціативи;

змагальність: стимулювання високого рівня досягнень у роботі, допущення певного рівня ризику при виконанні завдань.

Не дивлячись на велику кількість досліджень соціальної психології, присвячених урегулюванню та оптимізації соціально-психологічного клімату ПрАТ «Домінік», їх можна класифікувати на п'ять загальноприйнятих:

психологічні вправи для вивчення самоаналізу;

спілкування;

дискусія;

невербальні контакти;

зміна обстановки в приміщенні;

Завдання менеджерів ПрАТ «Домінік» щодо запобігання умов для виникнення конфліктів і створення напруженості в колективі. Намагатися постійно поліпшувати умови праці. Працівники ПрАТ «Домінік» повинні увесь час відчувати, що адміністрація підприємства дбає про них

Дискусії, вербальні контакти або зустрічі-обговорення – основний метод роботи щодо регуляції соціально-психологічного клімату, а також вирішення проблем менеджменту. Незмінно супроводжуючи будь-яку вправу, колективний аналіз обговорення сприяє усвідомленню особистих прихованих реакцій та відчуттів, взаєморозуміння в спілкуванні. Обговорення виступає в багатьох випадках і як самостійний метод.

Різноманітним чином організовані вербальні контакти рекомендуються для розв'язання виробничих проблем, до обговорення зводяться і обговоренням закінчуються будь-які спроби регуляції та оптимізації соціально-психологічного клімату колективу ПрАТ «Домінік».

Основний метод регуляції соціально-психологічного клімату у сфері управління ПрАТ «Домінік» є спеціально організовані збори-дискусії робітників даного підприємства або відділу із висвітленням їх думок з визначеної проблеми.

Принципи організації зборів-дискусій у ПрАТ «Домінік»:

на зустрічі присутній психолог-консультант, так звана «нейтральна третя особа»;

обговорення проходить у демократичній атмосфері з обов'язковим зворотним зв'язком, коли вислуховується кожний і опитують усіх присутніх;

думки та пропозиції, що надходять, необхідно робити доступними для всіх робітників;

працівники повинні відчувати свою значущість;

результати праці, успіхи в роботі необхідно своєчасно доводити до працівників;

пам'ятати, що працівник завжди чекає оцінки від керівника. І якщо керівник помічає тільки недоліки, у підлеглих зникає ентузіазм та бажання проявляти активність. Але якщо працівник відчуває, що його цінують і поважають, його активність і творче натхнення зростають у декілька разів;

розробляти і впроваджувати заходи, які піднімають творчу активність персоналу.

Разом з тим, соціально-психологічна атмосфера колективу ПрАТ «Домінік» не є автоматичним наслідком соціального та науково-технічного прогресу, не впливає стихійно, сама собою лише з успіхів та досягнень виробництва. Це пояснюється рядом обставин:

по-перше, тим, що зв'язок соціально-психологічного клімату колективу з усіма формами прогресу носить не безпосередній, а досить складний, опосередкований, в тому числі і структурою внутрішньо-колективних відносин, характер;

по-друге, тим, що соціальний і науково-технічний прогрес супроводжується досить багатограними і достатньо протилежними за своїм характером соціально-психологічними наслідками. Останнє пов'язане зі зростанням складності, темпів та ритмів, а відповідно, - і психологічної напруженості праці та й усієї життєдіяльності людей. Постійно зростає рівень вимог соціально-психологічної культури міжособистісних відносин, в яких людина може опинитися з тих чи інших причин, психологічно, недостатньо

підготовленою.

Не можна при цьому не врахувати реальності існування і визначеної категорії осіб, не тільки не зацікавлених в сумлінній праці, але й здатних здійснювати негативний вплив на оточуючих. З такими, що порушують негласну дисципліну, спокій в колективі та сприяють розпаленню конфліктів потрібно для початку провести бесіду. Якщо працівник не засвоїв урок, і продовжує вести себе неподобаючим чином, то потрібно приймати управлінські рішення.

З усього вищевказаного випливає необхідність усвідомленої активності, спрямованої на формування, підтримку та регулювання сприятливого соціально-психологічного клімату колективу на ПрАТ «Домінік».

Соціально-психологічний клімат колективу ПрАТ «Домінік» може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу. Одним з напрямів, що допомагають створенню сприятливого психологічного клімату, є організація працівників у виробничі колективи на основі їхньої психологічної сумісності, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів та нахилів.

Єдність інтересів, взаємодопомога в колективі відіграє величезну роль у ставленні людей один до одного, створюють «настрій» у взаєминах. Часто на ПрАТ «Домінік» цій важливій обставині не надають серйозного значення. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми.

Одним з аспектів формування сприятливого психологічного клімату ПрАТ «Домінік» є попередження або розв'язання конфліктних ситуацій. Попередження конфлікту на ПрАТ «Домінік» — це діяльність, спрямована на недопущення його виникнення й руйнівного впливу на ту або іншу сторону, той або інший елемент суспільної системи. Така діяльність представляє собою активне втручання керуючого суб'єкта (однієї або обох сторін

їхню взаємодію в різних сферах життя. У такому випадку стихійний

хід процесу може бути перерваний, за умови розумного втручання, доцільного з погляду інтересів суспільних сил.

Попередження конфлікту припускає його прогнозування. Прогноз – це подання про майбутній конфлікт із певною ймовірністю вказівки місця й часу його виникнення. Наукова й практична цінність прогнозу визначається рівнем його обґрунтованості й вірогідності. У числі основних методів прогнозування: екстраполяція даної ситуації на майбутній стан системи (підсистеми); моделювання можливої конфліктної ситуації, статичний метод, опитування експертів.

Прогнозування конфлікту на ПрАТ «Домінік» – лише передумова його запобігання. Варто також урахувати неможливість попередження всякого конфлікту. Стратегія запобігання конфліктів включає систему діяльності, сукупність етапів і методів керування конкретним процесом суперечливих взаємин суспільних суб'єктів. Розрізняються етапи часткового й повного запобігання конфліктів, раннього попередження й дозволу, що попереджає. Часткове запобігання стає можливим за умови блокування дії однієї із причин даного конфлікту й обмеження його негативного впливу на інтереси протиборчих сторін. Стратегія повного запобігання припускає нейтралізацію дії всього комплексу факторів, що детермінують конфлікт, що й дозволяє направити взаємодію суб'єктів у русло їхнього співробітництва в ім'я реалізації співпадаючих інтересів.

Узгодження інтересів на ПрАТ «Домінік» є оптимальним способом досягнення консенсусу між суспільними суб'єктами. Однак останній не завжди можливий. Тому на ПрАТ «Домінік» використовуються й інші моделі запобігання конфлікту інтересів: певне їхнє сполучення, підпорядкування неголовних інтересів головним, тимчасових – постійним, поточних – перспективним. Не виключається й придушення окремих елементів інтересів обох взаємодіючих суб'єктів. Нарешті, доцільна тактика розведення суперечливих інтересів. У випадку назриваючого зіткнення між ПрАТ «Домінік» і трудовим колективом предметом спору можуть бути багато інтересів тої й

іншої сторони. Коли ж такий варіант виключається, доводиться шукати інші прийнятні форми взаємодії суперечливих інтересів. Це дозволяє знаходити компроміс і згладити напруженість. Стратегія попередження конфлікту передбачає здійснення таких принципів, як своєчасність дій по попередженню можливих колізій, оперативність.

Всім відомо, що найкращий спосіб вирішити конфлікт на ПрАТ «Домінік» – це йому запобігти. Якщо ж всі способи щодо попередження такої ситуації не спрацювали, то необхідно вибрати один з вищеперерахованих методів погашення конфлікту, та зменшити напругу, хоча б в даний час. Цим менеджер ПрАТ «Домінік» може виграти час та знайти спосіб, який допоможе вирішити проблему.

Висновки до розділу 3

Під час написання рекомендаційного розділу, були сформульовані наступні висновки.

Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Домінік» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ПрАТ «Домінік» (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»). Для поліпшення інформаційного забезпечення ПрАТ «Домінік» впровадити програмний продукт ISF-7-систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал». Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ПрАТ «Домінік», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

Єдність інтересів, взаємодопомога в колективі відіграє величезну роль у ставленні людей один до одного, створюють «настрій» у взаєминах. Часто на ПрАТ «Домінік» цій важливій обставині не надають серйозного значення. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі

спілкування між людьми.

Одним з аспектів формування сприятливого психологічного клімату ПрАТ «Домінік» є попередження або розв'язання конфліктних ситуацій. Попередження конфлікту на ПрАТ «Домінік» — це діяльність, спрямована на недопущення його виникнення й руйнівного впливу на ту або іншу сторону, той або інший елемент суспільної системи. Така діяльність представляє собою активне втручання керуючого суб'єкта (однієї або обох сторін передбачуваного конфлікту) у реальний процес суспільних відносин людей, у їхню взаємодію в різних сферах життя. У такому випадку стихійний хід процесу може бути перерваний, за умови розумного втручання, доцільного з погляду інтересів суспільних сил.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної роботи на тему: «Сучасні методи управління діяльністю підприємства», були сформульовані наступні висновки.

1. У процесі дослідження визначено економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, застосування яких дозволить забезпечити достатньо ефективне функціонування промислового підприємства. Науковці, стверджують, що провідними варто вважати саме економічні методи. У свою чергу, організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів, а соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства. Всі названі методи управління виробничою діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Відповідно, раціональне поєднання та професійно вміле застосування економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління забезпечує достатньо ефективне функціонування підприємства.

2. В управлінні підприємством доцільно поєднувати різні методи управління. Приймавши за основу економічні методи управління, можна домогтися матеріальної зацікавленості людей в якійсь роботі, що грає колосальну роль в сучасних умовах. Але будь-якою системою треба управляти, тому на підприємстві не обійтися без адміністративного втручання, що і обґрунтовує необхідність використання при управлінні адміністративних методів. У той же час в управлінні величезну роль грають взаємини в колективі, важливо створити приємну робочу атмосферу, забезпечити всі умови для якісної роботи. А для цього, в свою чергу, широко використовуються соціально-психологічні методи управління підприємством. Тому, для найбільш ефективної роботи підприємства адміністративні та соціально-психологічні методи використовуються як додаток до основних використовуваних – економічних методів.

3. Успіх управління персоналом обумовлюється двома основними

чинниками: здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети; здатністю «вгадати», які методи спонукають працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навички і використовували їх. Під виробничою поведінкою розуміється не тільки технічна вправність (уміння працювати за верстатом, з комп'ютером, знання продукту, що виробляється), а й певна поведінка у стосунках з клієнтом (здатність працювати з більшим навантаженням, взаємодіяти з колегами тощо), тобто навички, які також містять мотивацію.

4. Українське підприємство з виробництва широкого асортименту кондитерських виробів ПрАТ «Домінік» відноситься до харчової промисловості має модернізоване виробництво, відповідає міжнародним стандартам, нарощує виробничі потужності, постійно підвищує конкурентоспроможність власної продукції, застосовує нові рецептури, ретельно відбирає сировину з екологічно чистих регіонів і здійснюється постійний контроль за якістю продукції, що випускається. Показники свідчать про те, що у 2020 році найбільшу частину загальної кількості працюючих на ПрАТ «Домінік» складає виробничий персонал – 64,59%, іншу – управлінський персонал – 191 %. Взагалі чисельність працівників 2020 році зменшилась у порівнянні з 2019 роком на 106 особи, а в порівнянні з 2019 роком на 123 особи.

5. Аналіз динаміки фінансових показників ПрАТ «Домінік» за період 2018-2020 рр. показав, що у 2020 р.: рівень валового прибутку товариства зменшився порівняно з 2018 р. на 31298 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 28,04 %; порівняно з 2019 р. – на 12606 тис. грн., або на 13,57 % за темпом приросту; рівень прибутку від операційної діяльності зменшився порівняно з 2018 р. на 25887 тис. грн. або на 43,41 %; а порівняно з 2018 р., і на 5631 тис. грн. або на 77,91 %; рівень прибутку від звичайної діяльності до оподаткування товариства збільшився порівняно з 2018 р. на 6425 тис. грн., у відсотковому співвідношенні приріст склав 25,2 %; порівняно з 2019 р. – на 12056 тис. грн., або на 60,71 % за

темпом приросту; рівень чистого прибутку збільшився порівняно з 2018 р. на 8031 тис. грн. або на 35,73 %; а порівняно з 2019 р., і на 9288 тис. грн. або на 43,78 %.

6. У колективі ПрАТ «Домінік» високо цінують такі риси особистості як принциповість, чесність, працелюбність і безкорисливість. Проте проявляти ці риси не прагнуть. Опитування показало, що більшість респондентів прагнуть проявляти зазначені риси, але не смостерігають їх прояву з боку інших колег.

7. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Домінік» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ПрАТ «Домінік» (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»). Для поліпшення інформаційного забезпечення ПрАТ «Домінік» впровадити програмний продукт ISF-7-систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал». Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ПрАТ «Домінік», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві. Єдність інтересів, взаємодопомога в колективі відіграє величезну роль у ставленні людей один до одного, створюють «настрій» у взаєминах. Часто на ПрАТ «Домінік» цій важливій обставині не надають серйозного значення. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми.

8. Одним з аспектів формування сприятливого психологічного клімату ПрАТ «Домінік» є попередження або розв'язання конфліктних ситуацій. Попередження конфлікту на ПрАТ «Домінік» — це діяльність, спрямована на недопущення його виникнення й руйнівного впливу на ту або іншу сторону, той або інший елемент суспільної системи. Така діяльність представляє собою активне втручання керуючого суб'єкта (однієї або обох сторін передбачуваного конфлікту) у реальний процес суспільних відносин людей, у їхню взаємодію в різних сферах життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. 141 с.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради*. 2003. № 18-22. 144 с.
3. Закон України Про охорону праці / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. №229-IV. К., 2002. 22 с.
4. Про зайнятість населення: Закон України від 01.03.91 р. / Зібрання законодавства України. Т.1, 1(3) 13. Із змін. від 17.12.99; 08.06.2000; 21.12.2000; 26.04.2001; 07.02.2002. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2021).
5. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 р. № 108/95-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Алейнікова О.В. Державна підтримка стратегії розвитку конкурентоспроможності економіки країни. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Управління та адміністрування»*. 2016. Вип. 2(31). С.5–14.
7. Алейнікова О.В. Стратегія управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій // Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: [монографія]; під ред.С. Чернова, В. Воронкової, А. Двігун, О. Сосніна, А. Chmieliauskas, E. Vaiginiene, A. Pilkaite, V. Viliunas. – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. С. 95–116.
8. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія. К.: ГРОТ, 2004. 200с.
9. Афанасьєв М.В., Гончарук А.Б. Економіка підприємства: підручник для вузів. Харків: Вид-во. «ІНЖЕК», 2003. 409 с.
10. Бахоня М.В. Сучасні методи управління діяльністю підприємства. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріал. V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Полтава, 14 травня 2021 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 32.33.

11. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Л.С.К., 2004. 400 с.
12. Википедия – свободная энциклопедия. Методы управления. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.
13. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посібник [2-ге вид.]. К: ЦНЛ, 2010. 488 с.
14. Городня Т.А., Мойсеєнко І.П. Економічна та фінансова діагностика: уавч.посіб. Львів: «Магнолія 2008», 2010. 282 с.
15. Грещак М.Г., Гребішкова О.М., Коцюба О.С. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник. К.:КНЕУ, 2001. 228 с.
16. Гуржій Т.О. Правовий захист персональних даних: монографія / Т. О. Гуржій, А. Л. Петрицький. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 216 с.
17. Євроінтеграційні пріоритети національного бізнесу: монографія [А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В.В. Юхименко, Н.Г. Калюжна, Л.П. Кудирко та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 672 с.
18. Інститути корпоративного управління в умовах інноваційної економіки: кол. монографія / З. Є. Шершньова, А.Є. Черпак, С. О. Силантьєв та ін.; за наук. ред. З. Є. Шершньової; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2015. 371 с.
19. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, №36, 2001. С.345-347.
20. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Вишемирський В.С., 2018. 515 с.
21. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: колективна монографія; за ред. В.А. Павленкової. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права ім. Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

22. Кузнєцов Е.А. Вступ до спеціальності менеджмент: навчально-методичний посібник. Херсон: Гринь Д. С., 2012. 80 с.
23. Лазоренко Л.В. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Податковий менеджмент». К.: Академія муніципального управління, 2005. 34 с.
24. Менеджмент: навчальний посібник [Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, А.В. Семчук]; заг. ред. Г.Є.Мошека. К.: Кондор, 2009. 392 с.
25. Менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник / А.А. Мазаракі. К.: Атіка, 2007.
26. Лобас М.Г., Россоха В.В., Соколов Д.О. Управління інноваційно-технологічним розвитком: монографія. Київ: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2016. 414 с.
27. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів / За ред. проф. Н. М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
28. Мартиненко В.П., Шиманська Л.С. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Вип. 17, 2016. С. 112-115.
29. Нікітішин А.О. Податкова політика в умовах економічних перетворень: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 480 с.
30. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т.В. Омеляненко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К.: КНЕУ, 2013. 277 с.
31. Притула Н.М., Алейнікова О.В. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: Навч.посібник. К.: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 620 с.
32. Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами: теорія, методологія, практика: колективна монографія [А.С. Азєєв, Гуменна О.В., Іванова З.О., Пічик К.В., Романченко Н.В. та ін.; наук. ред. Ю.М. Сафонов; упоряд. О. В. Гуменна]; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Києво-Могилянська акад.». Київ: [б.в.]; Кривий Ріг: СТПРЕС, 2015. 534 с.

33. Пурський О.І., Харченко О.А, Мороз І.О. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіону: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2017. 180 с.
34. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
35. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: кол. монографія / Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2015. 231 с.
36. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105- 122.
37. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навч. літ., 2011. 312 с.
38. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2010. 472 с.
39. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія [А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Л.П. Батенко та ін.]; за заг. ред. А.П. Наливайка. К.: КНЕУ, 2014. 445 с.
40. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Т.І. Решетняк та ін.]; за заг. ред. А.П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.
41. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін.; за ред. А.П. Наливайка]. К.: КНЕУ, 2013. 454 с.
42. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колект. монографія / М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; ред. А.П. Наливайко. Київ: КНЕУ, 2015. 400 с.
43. Сучасний монетаризм: монографія / К.В. Лопух, В.М. Фещенко, П.І. Юхименко; за заг. ред. П. І. Юхименка. Київ: Центр учб. літ., 2015. 272 с.

44. Трансформація відносин споживання в глобальній економіці: монографія / А.В. Кудінов; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2015. 284 с.
45. Україна 2030: доктрина збалансованого розвитку / [Жилінська О., Мельничук О., Антонюк Л., Гуменна О., Чала Н. та ін.]. Львів: Кальварія, 2017. 163 с.
46. Управлінський контролінг: колект. монографія / [Г.О. Швиданенко, О.Б. Бутнік-Сиверський, І.А. Павленко та ін.]; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2015. 156 с.
47. Чала Н.Д. Державне управління економічним розвитком України в глобальному просторі: монографія. К.: [Аграр Медіа Груп], 2012. 283 с.
48. Aleinikova O. An entrepreneurship model for assessing the investment attractiveness of regions / Dzwigol, H., Umanska, Y., Shmygol, N., Pushak, Y. // Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Vol: 22 Issue: 1S URL: <https://www.abacademies.org/articles/an-entrepreneurship-model-for-assessing-the-investment-attractiveness-of-regions-7908.html>.
49. Aleinikova O. Improvement of the water resources management system at the territorial level / Andriushchenko K., Datsii O., Abdulla A.M., Ali A.M. // Problems and Perspectives in Management, 2019. 17(3). С. 421–437
50. Aleinikova O. Project Management Technologies in Public Administration / Kravchenko S., Hurochkina V., Brechko O., Buryk Z. // Journal of Management Information and Decision Science, 2020. 23(5). С. 564–576.
51. Aleinikova O. Transformation of the Educational Ecosystem in the Singularity Environment / Andriushchenko K., Kovtun V., Mykolaiets A. // International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 2020. 19(9) С. 77–98.

ДОДАТКИ