

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: «Удосконалення системи менеджменту підприємства  
за сучасних умов господарювання»

Виконав:

студент групи 402-ЕМ

Рохман Владислав Володимирович

\_\_\_\_\_

Керівник:

к.е.н., доцент Гришко В.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ...	5
1.1 Сутність та роль системи менеджменту підприємства.....	5
1.2 Нормативно-правові аспекти регулювання системи менеджменту підприємства.....	18
1.3 Методи, принципи та функції системи менеджменту підприємства за сучасних умов господарювання.....	23
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АЛМАЗНИЙ ІНСТРУМЕНТ» .....	38
2.1 Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».....	38
2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».....	59
2.3 Аналіз системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за сучасних умов господарювання .....	73
Висновки до розділу 2.....	82
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АЛМАЗНИЙ ІНСТРУМЕНТ» ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	84
3.1 Напрями удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за сучасних умов господарювання.....	84
3.2 Удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» шляхом використання R-теорії мотивації.....	96
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ.....	123

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### 1.1 Сутність та роль системи менеджменту підприємства

Основним напрямком перебудови менеджменту і його радикального удосконалення, в свою чергу, пристосування до сучасних умов стає масове використання сучасних технологій і систем управління [14]. Одночасно сучасний етап характеризує тенденція, на нашу думку, переважання ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного та іншого характеру. А також зрушення уваги управління в компанії до аспектів соціальної взаємодії.

Тому все більшої уваги потребують питання соціальної сфери [15]. Проблема підготовки керівників та працівників. Це забезпечать технологічно орієнтований менеджмент підприємства. А також проблема соціальної взаємодії, на нашу думку, в умовах групової діяльності.

Проблему оптимізації системи менеджменту на підприємстві, розгляд технологій менеджменту та вибір найоптимальнішої із них досліджували такі вчені, як Р.Гріфін, О.С. Виханский, А.І. Наумов, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, К.В. Кондратюк, С.А. Бурий. Однак у їх розробках не достатньо повно розглянуто вибір технологій, з огляду на провідну тенденцію зрушення уваги управління на підприємствах до аспектів соціальної взаємодії та соціальної ефективності.

Дослідження тенденцій світового менеджменту, в свою чергу, дозволяє виявити два основні напрями:

переважання ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного та іншого характеру;

чітка практична спрямованість на вирішення конкретних проблем [18].

Перша з тенденцій є провідною у сучасних поглядах на менеджмент.

Таким чином відбувається зрушення уваги, як правило, управління на підприємстві до аспектів соціальної взаємодії, комунікацій, налагодження міжособистісних стосунків [14]. Підвищення ефективності підприємства, на нашу думку, шляхом підвищення ефективності людських ресурсів, розвиток системного підходу призвели до тих змін та результатів, які властиві сучасному етапу розвитку менеджменту [22].

Вплив сучасних тенденцій відображається, як згадувалось, і в системах менеджменту. Серед фахівців в галузі управління існує ряд формулювань поняття «система управління» (І. Ансофф, О.С. Віханській, А.І. Наумов, Д.М. Розенберг, Р.А. Фатхутдінов та ін.). Як найбільш повне, можна виокремити наступне: система менеджменту – це сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління [14] (рис.1.1).

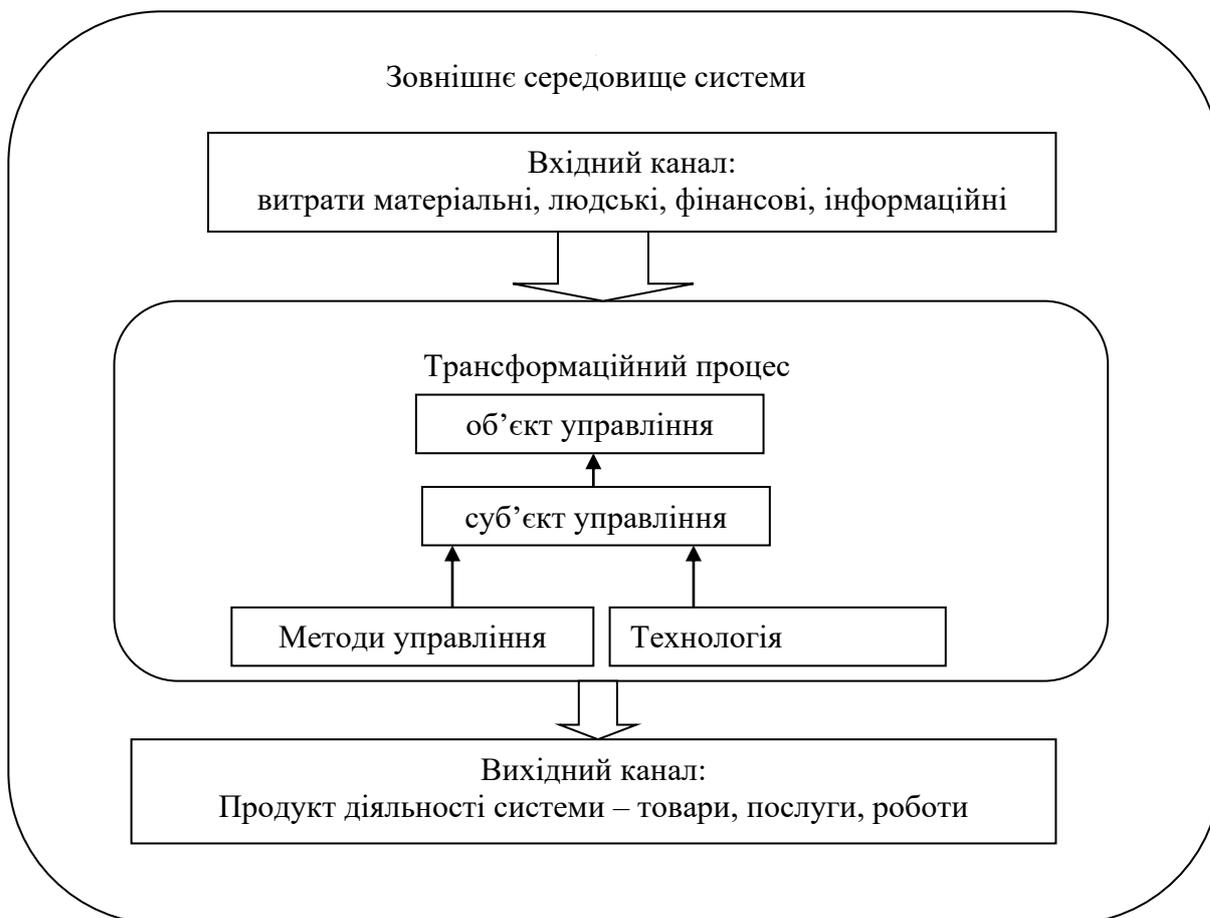


Рисунок 1.1 – Система менеджменту підприємства [14]

Як критерій належності деякої системи до системи управління, на нашу думку, необхідно розглянути наступне положення: якщо дана система є важливою частиною організації, її діями здійснюється управління організацією, як правило, і вона вирішує тільки управлінські завдання, то її можна розглядати як спеціалізовану систему або ж як систему управління [22]. Тобто, тільки в тому випадку, коли наявна, на нашу думку, діюча система, яка вирішує завдання управління. Може здійснюватися управління підприємством.

Класифікувати системи управління за характером взаємодії, як згадувалось, з навколишнім середовищем можна на два види: відкриті і закриті [23]. Основна відмінність між цими двома типами систем полягає в тому. Що в закритих системах блок управління є складовою частиною тієї системи, якою він керує, а у відкритих не є [24].

Також відома класифікація систем менеджменту в залежності від характеру управляючої дії:

- адаптивна;
- регульована;
- саморегульована;
- програмна або жорстка [26].

З метою підвищення керованості, система управління поділяється на декілька складових:

- управління якістю (менеджменту якості);
- управління виконанням плану виробництва, на нашу думку, і поставок продукції за контрактами;
- регулювання витрат і управління ресурсами;
- управління розвитком виробництва, на нашу думку, і вдосконаленням управління;
- управління соціальним розвитком колективу;
- управління охороною навколишнього середовища;
- управління ризиками [14].

Основою систем менеджменту є технологія. Технологія є саме тим інструментом, за допомогою якого, на нашу думку, відбувається трансформаційний процес систем. Технології, через суб'єкт управління здійснюють вплив на об'єкт. У результаті цього процесу на вихідному каналі, на нашу думку, створюються продукти діяльності системи.

Технологія управління підприємством є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер [33]. Вона формується завдяки безперервній взаємодії, на нашу думку, функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

Слово «технологія» означає засновані на окремих принципах, методах і закономірностях способи дій або сукупність дій над предметом, сировиною, ресурсом, з метою отримання результату, продукту, або нової якості, стану [21].

У роботах О.Г. Мельника і О.Є. Кузьміна [38] стверджується: «технологія системи менеджменту – послідовне протікання загальних функцій, на нашу думку, менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання). В результаті якого реалізуються конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо). Інакше кажучи, це процес реалізації конкретних способів управління із застосуванням загальних функцій менеджменту» .

Але Гріфін Р. вважає, що: «...це конверсійний процес, який використовують для трансформації вкладень (матеріалів або інформації) у випуск товарів чи надання послуг.» [18].

У роботах А.І. Кредісова зустрічається твердження, що технологія системи менеджменту є саме знання, процедури, і застосування організаційних методів при залученні ресурсів у виробництво планової продукції [34].

Отже, можна зробити висновок, що технології менеджменту, на нашу думку, не мають чітких меж, але мають чітко визначену мету. Забезпечити процес перетворення об'єкта управління, на нашу думку, з вихідного стану в новий цільовий конкурентний стан або якість, або забезпечити його гарантоване ефективне функціонування [33].

Втілення цієї мети відбувається, на нашу думку, за допомогою етапів керівництва, а саме основних складових технологій:

- а) функції менеджменту;
- б) методи управління;
- в) управлінські рішення;
- г) інформаційне забезпечення процесу управління або процес комунікації

[26] (рис. 1.2.).

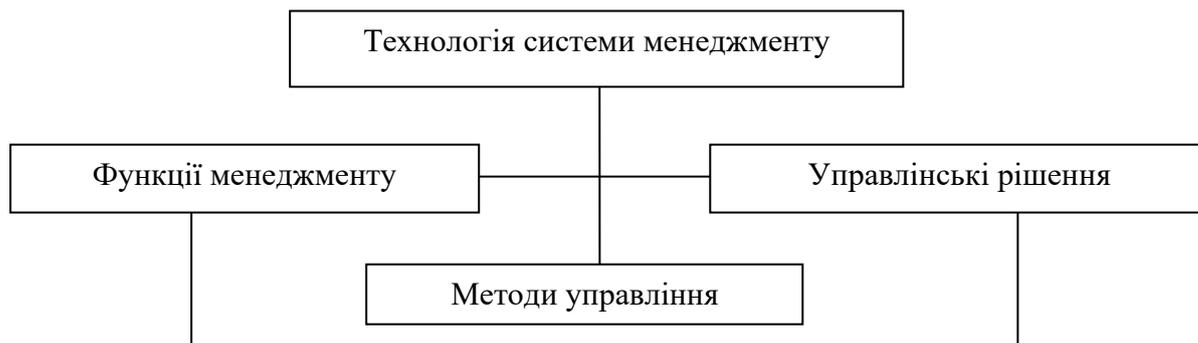


Рисунок 1.2 – Основні складові технології системи менеджменту [26]

У Західному менеджменті виділяють, як правило, три основні групи технологій: технології планування (planning) управлінських рішень. Технології реалізації (structuring) управлінських рішень. Технології зміни (adaptable) структури організації.

У нашій країні найбільш поширеним способом, як згадувалось, є тематично-галузеве угруповання технологій за відповідними розділами менеджменту (стратегічне управління, управління персоналом, управління бізнес-процесами, управління логістикою і т.п.), за функціями менеджменту, як правило, (планування, організація, мотивація, контроль), або за основними перспективами управління (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток) [35].

З огляду на зрушення уваги управління, на нашу думку, в компанії до аспектів соціальної взаємодії, комунікацій, ролі людських ресурсів. А також враховуючи проблемні питання, як правило, соціальної сфери. Буде доцільно розглянути систему управління соціальним розвитком колективу.

Об'єктом системи є працівники підприємства, суб'єктом – менеджери підприємства, а предметом – управління соціальним розвитком колективу [26].

Соціальний розвиток колективу — це процес, як згадувалось, удосконалення форм і умов життєдіяльності працівників шляхом змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

Удосконалення системи соціального розвитку, на нашу думку, колективу приводить до: зростання активності персоналу. Підвищення ефективності діяльності підприємства. Зростання матеріального добробуту персоналу.

Менеджмент, як наукова система організації, на нашу думку, виробництва є однією з найважливіших умов ефективної діяльності підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту, на нашу думку, набуває особливого значення. Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення основних функцій. Форм і методів управління, на нашу думку, на рівні основної ланки – підприємства. Практичне використання такого досвіду є одним з першочергових завдань. Вихід вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлює необхідність вивчення теорії і практики менеджменту [14].

Основною метою менеджменту є забезпечення, на нашу думку, прибутковості діяльності фірми шляхом організації виробничого процесу.

Найважливішим завданням менеджменту є організація виробництва, на нашу думку, з урахуванням потреб споживачів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства, на нашу думку, і стабільного становища на ринку [26].

До завдань, які вирішуються керівництвом, також відносяться, як правило, визначення конкретних цілей діяльності фірми. Розробка стратегій її розвитку, господарських завдань і шляхів їх вирішення. Також до переліку завдань управління відноситься розробка системи заходів для вирішення проблем, що плануються на різні часові періоди, визначення необхідних ресурсів і пошук джерел їх надходження [33].

Завдання системи менеджменту підприємства наведені у табл. 1.1 [24].

Таблиця 1.1 – Завдання системи менеджменту підприємства [24]

№п/п	Завдання
1	Визначення конкретних цілей діяльності фірми, розробка стратегій її розвитку, господарських завдань і шляхів їх вирішення
2	Забезпечення прибутковості діяльності підприємства шляхом раціональної організації виробничого процесу
3	Організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів
4	Забезпечення рентабельності діяльності підприємства і його стабільного становища на ринку
5	Забезпечення автоматизації виробництва і перехід до використання робітників, які мають високу кваліфікацію
6	Стимулювання роботи працівників фірми шляхом створення для них належних умов праці та встановлення мотивуючої заробітної плати
7	Постійний контроль за ефективністю діяльності фірми, координація зусиль всіх підрозділів фірми
8	Пошук і освоєння нових ринків
9	Розробка системи заходів для вирішення проблем, що плануються на різні часові періоди, визначення необхідних ресурсів і пошук джерел їх надходження.

До завдань, які вирішуються керівництвом, також відносяться визначення конкретних цілей діяльності фірми. Розробка стратегій її розвитку. Господарських завдань і шляхів їх вирішення. Також до переліку завдань управління відноситься, як правило, розробка системи заходів для вирішення проблем, що плануються на різні часові періоди, визначення необхідних ресурсів і пошук джерел їх надходження [24].

Управління будь-яким складним об'єктом, як правило, передбачає реалізацію цілого комплексу взаємозв'язаних видів діяльності в інтересах функціонування об'єкта. Забезпечення бажаних напрямів його розвитку. Здійснюваний спеціалістами і менеджерами різних рівнів процес складається з окремих, але тісно взаємопов'язаних частин – функцій.

Функція – широко вживане поняття, як правило, в багатьох науках: філософії, математиці, соціології, економіці, біології та ін. Функція може означати обов'язок, діяльність, як правило, або здатність до діяльності, роль, властивість, значення, компетенцію, задачу, залежність величини від іншої та

ін. При всій багатозначності, поняття «функція» має індивідуалізоване застосування відповідно до діяльності у сфері менеджменту [33].

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують, як правило, формування способів управлінського впливу. Сформувалися вони в процесі поділу і спеціалізації праці. Оскільки будь-які управлінські процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального розподілу. Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління [28]. Визначає перспективу і майбутній стан, як правило, організації, шляхи і способи його досягнення.

Функціональність характерна для будь-яких, як правило, організаційних зусиль людей. Змішування функцій, відсутність розуміння, як правило, їх сутності. Недодержання управлінськими працівниками визначених меж діяльності негативно позначаються на оперативності та ефективності рішень. Так, керівники часто втручаються у справи, як правило, головних спеціалістів і керівників середньої ланки, директор скасовує без відповідного повідомлення розпорядження керуючого відділом (начальника цеху) і замінює його своїм [28].

Основоположником сучасної теорії менеджменту вважається Анрі Файоль (1841-1925 рр.). У теорії адміністрування Файоля дві частини. Перша пов'язана з розумінням функцій управління, друга – з розумінням його принципів. У Файоля функція визначає сферу діяльності, відповідальності та компетенції керівника. Вона відповідає на питання, що робить керівник. Навпаки, принцип відповідає на питання, як керівник це робить [60].

Файоль розглядав управління, як правило, як особливий вид діяльності, чого ніхто до нього не робив. Він вважав, що власне управлінська діяльність має стати особливим об'єктом дослідження. Файоль визначив, що діяльність з управління включає в себе п'ять обов'язкових загальних функцій: передбачення (планування), організацію, розпорядництво, координування і контроль [60].

Файоль розумів, що управлінська діяльність, як правило, може відрізнятися в залежності від розміру підприємства (організації), рівня в

управлінській ієрархії. Однак незважаючи на це, вона обов'язково повинна включати, як правило, в себе всі п'ять перерахованих вище функцій.

Але в наш час прийнято розуміти, що процес управління – це загальна сума всіх функцій, а саме: планування, організація, мотивація, контроль.

Названі функції менеджменту характеризуються, як правило, повнотою змісту, стійкістю структури, системністю й універсальністю використання в різних сферах діяльності. Головна їхня особливість у тому, що кожна основна функція менеджменту, як правило, являє собою окремий процес управління по виробленню методів активізації і засобів впливу на персонал і його діяльність для досягнення загальних результатів соціально-економічної системи [24].

Функції цікаві тим, що в систематизованому виді, як правило, можуть дати повне уявлення про процеси мотивації. Впливи і взаємодії від зародження ідеї до їхньої реалізації. Оцінки результату і появи наслідків. Основні функції характеризують, як правило, вплив, обумовлюючи його визначальні засоби, реалізація яких може забезпечити необхідний результат.

Стратегія управління розробляється, як правило, на тривалий період. Але може розроблятися і на поточний період, як правило, при корінних поворотах у господарській політиці. Стратегія управління властива як великим, так і малим підприємствам, будь-яким формам господарювання [35].

Планування, організація, мотивація, контроль – кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Разом з тим планування, як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається головною, а функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів [35]. В табл. 1.2 охарактеризовані конкретні (специфічні) функції системи менеджменту підприємства.

Таблиця 1.2 – Специфічні функції системи менеджменту підприємства

Назва	Характеристика
Організаційно-розпорядчі	Надання вказівок, розпоряджень тощо; організація внутрішніх і зовнішніх комунікативних зв'язків; контроль і мотивація персоналу державних установ; координація діяльності організації та ін.
Аналітичні	Вивчення та оцінка середовища функціонування державних установ, ситуаційних факторів; формування завдань, формування планів, розроблення пропозицій.
Інформаційні	Підготовка задокументованих даних; здійснення обчислювальних та облікових операцій та ін.
Техніко-економічне і соціальне планування	Здійснення стратегічного і оперативного планування діяльності державної організації.
Формування місії державних організацій	Визначення стратегічних і оперативних цілей, напрямків роботи; оцінка факторів впливу на діяльність державних організацій; соціальний розвиток колективу; покращення умов праці персоналу та ін.
Управління трудовими ресурсами	Формування трудових ресурсів: кадрове планування, здійснення набору і відбору кадрів та ін.; розвиток трудових ресурсів: профорієнтація та соціальна адаптація персоналу державних установ, навчання кадрів, проведення атестацій керівників і спеціалістів, управління просуванням по службі, оцінка результатів діяльності тощо
Організація праці та оплати за неї	Реалізація заходів щодо прогресивних методів організації праці; мотивація праці персоналу державних установ і організацій, аналіз витрат робочого часу, контроль за правильністю використання фонду заробітної плати та ін.
Оперативне управління діяльністю державних організацій	Збір даних про стан виконання робіт і послуг, оцінка цієї інформації і підготовка пропозицій керівництву; розроблення і реалізація оперативних рішень; контроль виконання розпоряджень керівництва; координація діяльності персоналу; оперативне розв'язання питань щодо попередження та ліквідації порушень, що мають місце в ході виконання робіт та послуг тощо
Здійснення фінансової діяльності та бухгалтерського обліку	Складання кошторису доходів і видатків; ведення фінансової статистичної звітності; контроль за правильністю витрачання фінансових ресурсів
Охорона праці та техніка безпеки	Проведення інструктажу з техніки безпеки осіб, що приймаються на роботу; контроль за дотриманням правил техніки безпеки; організація медичних оглядів працівників; підготовка звітів з охорони праці та техніки безпеки та ін.
Управління діловодством	Організація діловодства та формування документаційного забезпечення управлінської праці тощо
Контроль за якістю праці та виготовленням продукції	Організація контролю діяльності, оцінка і стимулювання якості праці тощо
Управління маркетинговою підсистемою	Вивчення та прогнозування кон'юнктури ринку; аналіз потреб споживачів продукції, управлінських і громадських послуг; захист прав споживачів

Планування – один з компонентів, в свою чергу, процесу управління, в ході якого формулюються цілі. Створюються зразки і еталони. Є основою управлінського контуру в організації. Планування виражається у розробці програми дій підприємства, як правило, з технічних, фінансових, комерційних та інших операцій на перспективу (наприклад, п'ять, десять років) і на поточний період (рік, місяць, тиждень, добу) [23].

Плануванню Файоль приділяв особливе значення. На його думку, передбачення складає, як правило, найбільш істотну частину управління. «Передбачати – означає обчислювати майбутнє і готувати його; передбачати – це вже майже діяти».

Основне місце в плануванні відводиться розробці програми дій, під якою він розумів «кінцеву мету, керівну лінію поведінки, етапи майбутнього, шляхи і засоби, які будуть використовуватись» [24]. Картина майбутнього не завжди може бути чітко усвідомлена, зате найближчі події можуть бути опрацьовані досить детально.

Для розробки програми дій необхідне знання:

ресурсів підприємства (грошовий капітал, майно, обладнання, матеріали, як правило, та сировина, трудові ресурси, величина виробничої потужності, кон'юнктура ринку тощо);

провідних напрямів розвитку підприємства;

можливих змін зовнішніх умов, терміни настання яких не можна визначити точно заздалегідь [48].

Планування засноване на поєднанні цілей організації, як правило, та її підрозділів із засобами для їх досягнення. Разом з тим, планування опосередковано є інструментом, як правило, контролю, оскільки воно не тільки встановлює цілі, нормативи і еталони діяльності, але і визначає межі відхилень від норм, порушення яких обумовлює прийняття коригуючих рішень [34].

Під організацією роботи підприємства Файоль розумів забезпечення його всім необхідним для роботи. Файоль розрізняв матеріальну і соціальну організацію. Матеріальна організація включає в себе

забезпечення підприємства необхідними матеріалами, капіталом, обладнанням. Соціальна організація включає забезпечення, як правило, підприємства людьми. Соціальний організм повинен бути здатний виконувати всі операції, необхідні для здійснення виробничого процесу на підприємстві [34].

Управління людьми (соціальний організм) включає, як правило, наступні обов'язки:

встановлення програми дій: визначення завдань, цілей і потреб підприємства і, як правило, встановлення відповідності між ними і матеріальним і соціальним організаціями;

спостереження за виконанням програми;

здійснення керівництва підприємством, як правило, компетентним і енергійним менеджером;

правильний підбір персоналу адміністративного апарату;

точне визначення функцій його працівників;

узгодження зусиль, як правило, для виконання запланованих робіт;

ясне, чітке і точне формулювання, як правило, рішень і завдань;

заохочення відповідальності та ініціативи працівників;

справедливу винагороду за працю;

попередження помилок і непорозумінь;

обов'язкове дотримання трудової дисципліни;

підпорядкування особистих і групових інтересів інтересам підприємства;

єдність розпорядження;

загальний контроль;

боротьба, як правило, з бюрократичним формалізмом [48].

Всі зазначені обов'язки є слушними і в наш час [48].

Побудований соціальний організм, як згадувалось, потрібно привести в дію. Це завдання виконується за допомогою функції розпорядження.

Мотивація – це процес спонукання працівників, як правило, до активності і підвищення продуктивності праці заради досягнення визначеної

мети через стимулювання особистих і колективних інтересів. Тобто суть мотивації в тому, щоб за допомогою стимулів, як правило, спонукати персонал організації до дій для досягнення поставленої мети, домагатися перетворення завдань організації у власні цілі працівників.

Процес спонукання (активізації) містить: формування цілей організації, спрямованих, як правило, на додаткове задоволення потреб (матеріальних чи духовних) її працівників. Визначення сукупності потреб, які потрібно задовольнити, а також активних дій, необхідних для задоволення потреб працівників [14]. Досвід засвідчив, що робітники підприємства працюють ефективно тільки в тому випадку, коли, як правило, вони знають, за що працюють і які їхні потреби будуть задоволені. Задоволення потреб працівників є винагородою за працю. Перспективи задоволення потреб людини, що здатна спонукати її до високоефективної діяльності і є мотивацією.

Контроль – теж важлива функція управління, що сприяє, як правило, підсумку всієї управлінської діяльності. Завданням контролю є перевірка виконання згідно з прийнятою програмою. Контроль повинна здійснювати особа, яка відповідає таким вимогам: компетентність, почуття обов'язку, незалежне становище щодо контролюваного об'єкту, розсудливість і такт [24]. Вона зобов'язана утримуватися від втручання, як правило, в управління та виконання справ. Контроль повинен здійснюватися вчасно і мати конкретні наслідки.

Розроблена Файодем концептуальна модель функцій, як правило, виявилася настільки плідною, що дала життя багатьом сучасним школам і напрямкам.

Отже, система менеджменту являє собою поточну діяльність з управління виробництвом, як правило, у рамках певної організації. Однак організація не виникає сама по собі, а є також породженням менеджменту, його функцією.

Організаційна складова менеджменту, як правило, охоплює створення структур, інформаційних каналів, діловодство, облік, контроль, аналіз, планування, прийняття рішень і організацію праці членів суб'єктів господарювання.

## 1.2 Нормативно-правові аспекти регулювання системи менеджменту підприємства

Практика господарювання за сучасних умов вимагає чітких механізмів її регулювання з боку державних органів. Правове регулювання діяльності суб'єктів господарювання в Україні здійснюється відповідно до Конституції України та існуючих нормативно-правових актів.

У системі учасників ринку центральне місце займає підприємство, яке є самостійним суб'єктом господарювання, створеним компетентним органом державної влади, органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності [33].

Одним із перших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств в Україні був закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 р., який визначив підприємництво як безпосередню самостійну, систематичну, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством.

Також було прийнято ряд базових нормативно-правових актів, а саме закони України «Про підприємства», «Про власність», «Про господарські товариства», «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», «Про Антимонопольний комітет України» та інші.

Чітко було окреслено принципи, як згадувалось, на основі яких здійснюється підприємницька діяльність в Україні, а саме:

підприємство може вільно обирати, якою діяльністю, як згадувалось, воно буде займатись;

залучення коштів, як згадувалось, фізичних та юридичних осіб (наприклад, до статутного капіталу) є добровільним;

підприємство само визначає пріоритети, як правило, свого розвитку, обирає контрагентів (постачальників, споживачів і т.ін.). Встановлює ціни на продукцію відповідно до законодавства (якщо наявне відповідне регулювання);

найм працівників на роботу є вільним;

підприємство може використовувати необхідні, як згадувалось, для виробництва ресурси (матеріали, сировину, трудові ресурси), звісно, якщо використання певного виду ресурсів не обмежено або не заборонено державою;

підприємство вільно розпоряджається фінансовими результатами, як згадувалось, своєї діяльності, звісно сплачуючи всі необхідні податки та збори до державного та місцевих бюджетів та ін. [24].

Загальними нормативно-правовими актами для всіх підприємств, що здійснюють свою діяльність у сфері послуг є: Конституція України – основний закон України, нормативно-правовий акт найвищої юридичної сили; Господарський Кодекс України – кодекс визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.

Кодекс законів про працю України визначає правові засади і гарантії, як згадувалось, здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці.

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи, як згадувалось, зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного

виробництва, піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих. Зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці, як згадувалось, на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Одним із головних нормативно-правових актів, який забезпечує побудову ефективної системи управління персоналом, як згадувалось, та чітке виконання службових обов'язків працівниками, є Кодекс законів про працю України (КЗпП) від 10 грудня 1971 № 50. Кодекс законів про працю України трактує вимоги до трудової діяльності громадян в Україні і регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці і поліпшенню її якості. Кодекс законів спрямований на охорону трудових прав працюючих [7].

У главі I «Загальні положення» викладені основні трудові права та обов'язки працівників, особливості міжнародних угод або договорів з питань трудового законодавства, а також додаткові пільги, які можуть бути їм надані [7].

Глава II містить закон про колективний договір. Колективний договір, угода укладається профспілковим комітетом підприємства від імені трудового колективу з роботодавцем. Проект договору (угоди) повинен обговорюватись на зборах (конференції) трудового колективу і затверджуватись зборами (конференцією). Колективний договір повинен містити основні положення з питань праці і заробітної плати, положення в галузі робочого часу, відпочинку, матеріального стимулювання, охорони праці, удосконалення виробництва і праці, зміцнення виробничої і трудової дисципліни, соціальні питання та ін. [7]. Договір укладається в письмовій формі терміном на 1 рік і поширюється на всіх працівників установи, незалежно від того, чи є вони членами профспілки. Колективний договір (угода) є найважливішим документом у системі нормативного регулювання взаємовідносин між роботодавцем і працівниками з першочергових соціальних питань, у тому числі з питань охорони праці [5].

Законами України «Про охорону праці» [5] та «Про колективні договори і угоди» [6], передбачено внесення комплексних заходів щодо організації

безпечних і нешкідливих умов праці, як правило, в колективні договори та визначення обов'язків сторін з цих заходів.

Колективний договір повинен обов'язково містити зобов'язання сторін щодо заходів захисту прав та соціальних інтересів осіб, які потерпіли на виробництві від нещасних випадків або профзахворювань, а також утриманців і членів сімей загиблих.

Згідно зі ст. 11 Закону України «Про охорону праці» рекомендовано включати до розділу «Охорона праці» колективного договору заходи щодо поліпшення умов праці інвалідів, жінок, підлітків, надання їм пільг за виконання вимог щодо охорони праці [5].

Згідно з Законом України «Про внесення змін і доповнень до Кодексу України про адміністративні правопорушення» і «Кримінального кодексу України», адміністративним правопорушенням вважається ухилення від участі в переговорах щодо укладання, зміни або доповнення колективного договору, угоди; порушення строків переговорів або ухилення від переговорів роботодавців, уповноважених трудових колективів, або незабезпечення роботи комісій із представників сторін по укладенню, зміні або доповненню колективного договору, і передбачається накладення на порушника штрафу в розмірі десяти мінімальних заробітних плат. Порушення чи невиконання колективного договору особами роботодавців, уповноваженим трудового колективу, представниками трудових колективів передбачає накладення штрафу у розмірі до ста мінімальних заробітних плат [2].

Ненадання особами, які представляють роботодавців або інші уповноважені трудовим колективом органи, представникам трудових колективів інформації, необхідної для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконанням колективних договорів, угод передбачає накладення штрафу у розмірі п'яти мінімальних заробітних плат.

У Кодексі законів про працю України є положення про трудовий договір. Трудовий договір – це угода між працівником і роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з

дотриманням внутрішнього трудового розпорядку та вимог безпеки, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством і угодою сторін [7].

Особливою формою трудового договору, як правило, є контракт. Трудовий договір може бути: строковим; безстроковим; таким, що укладається на час виконання певної роботи.

Усі прийняті на роботу працівники повинні бути ознайомлені, як правило, з умовами роботи, правами і обов'язками, які вони повинні виконувати.

Важливим розділом Кодексу законів про працю є розділ «Охорона праці». У ньому зазначено, що на будь-якому об'єкті, де працюють люди, повинні бути створені здорові й безпечні умови праці, що відповідають вимогам охорони праці. Усі будівлі і обладнання не повинні створювати загрози працюючим, а також негативно впливати на стан їхнього здоров'я та самопочуття.

Роботодавець або уповноважені ним органи повинні:

дбати про умови праці, їх полегшення, оздоровлення навколишнього середовища, виконання правил безпеки й інструкцій з охорони праці;

забезпечувати контроль здоров'я для працівників із шкідливими умовами праці, забезпечувати спецодягом та засобами захисту працюючих від шкідливого впливу речовин, що використовуються в процесі праці;

слідкувати за дотриманням трудового законодавства на підлеглому об'єкті, створювати умови для здійснення контролю за умовами праці, дбати про відпочинок працюючих.

Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всебічну охорону трудових прав працівників [7].

Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУпАП) – це кодифікований нормативний акт, що регулює суспільні відносини по притягненню до адміністративної відповідальності.

Відповідно до статті 1, завданням Кодексу України про адміністративні правопорушення є охорона прав і свобод громадян, власності, конституційного

ладу України, прав і інтересів, як правило, підприємств, установ та організацій. Встановленого правопорядку, зміцнення законності, запобігання правопорушенням, виховання громадян у дусі додержання Конституції та законів України. Поваги до прав, честі, гідності інших громадян, правил співжиття, виконання своїх обов'язків, відповідальності перед суспільством.

Це ті основні нормативно-правові документи, які регулюють, як правило, операційну діяльність підприємств незалежно від того, який саме тип діяльності вони обрали.

### 1.3 Методи, принципи та функції системи менеджменту підприємства за сучасних умов господарювання

Суть управління підприємством за сучасних умов, як правило, господарювання полягає в досягненні поставлених цілей за умови оптимального використання ресурсів і максимального виходу продукту. Технологія управління є безперервним, динамічним, та, як правило, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер [35]. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких, як правило, є складовою цього процесу. Управління – це процес забезпечення ефективного використання, як правило, для успішної діяльності на ринку можливостей менеджменту. Розглянемо функції управління за сучасних умов господарювання більш детально.

Функція планування визначає перспективу, як правило, розвитку системи та її майбутній стан, обумовлює темпи, джерела. Методи і форми розвитку операційної системи для досягнення намічених цілей, як правило, у вигляді конкретних планових моделей, завдань і показників із встановленням термінів виконання [33]. Складовою функції планування, як правило, є прогнозування.

Планування – імовірнісна оцінка характеру змін, як правило, або шляхів розвитку об'єкту управління. А також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Організація – це реалізація розроблених планів, як правило, шляхом кооперації матеріальних і трудових елементів виробництва. Особливість даної функції менеджменту, як правило, полягає в тому, що вона забезпечує взаємозв'язок людей, машин, механізмів та досягнення належної ефективності їх роботи.

Мотивація – це стимулювання та спонукання осіб, як правило, до цілеспрямованих дій для досягнення цілей операційної системи.

Контроль – це систематичний процес, за допомогою якого менеджери, як правило, регулюють діяльність операційної системи, забезпечуючи можливість досягнення, цілей і нормативних показників [25].

Дані функції мають тісний взаємозв'язок та, як правило, утворюють єдине ціле у вигляді процесу управління. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою визначених методів, тобто способів приведення їх в дію.

Методи менеджменту – це система правил, як правило, і процедур, як правило, виконання різних завдань управління з метою вироблення раціональних управлінських рішень. Методи менеджменту за сучасних умов господарювання, як правило, вносять певну упорядкованість, обґрунтованість і забезпечують організацію побудови ефективної системи управління на виробництві [18].

Менеджмент використовує, як правило, як загальні методи, які придатні для усіх сфер діяльності (економічні, соціально-психологічні, адміністративно-правові, наукові та інші). так і спеціальні, які відображають специфіку певної діяльності за сучасних умов господарювання.

Сучасною практикою напрацьовано, як правило, чотири групи загальних методів управління операційними системами. Організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Організаційні методи – це сукупність засобів і прийомів, як правило, прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи з метою управління її станом відповідно до умов, що змінюються.

Організаційні методи передують самій діяльності, створюють для неї необхідні умови, а отже є пасивними, формуючи базу решти трьох груп – активних методів [15].

Адміністративні методи – це методи, які реалізуються, як правило, у вигляді конкретних безальтернативних завдань. Допускають мінімальну самостійність виконавця, внаслідок чого вся відповідальність покладається на керівника, який віддає розпорядження.

Ці методи широко застосовувались на промислових підприємствах, як правило, та у сфері послуг при командно-адміністративній системі управління господарською діяльністю. В умовах ринкової економіки адміністративні методи повинні поступатися й іншими.

Для виконання основних функцій підприємства виробничі та операційні менеджери, на основі розробленої разом з керівниками фірми стратегії, використовують у своїй діяльності принципові положення сучасного менеджменту [11]. Крім того, всі методи операційного менеджменту реалізуються у відповідності до визначених правил та принципів. Розглянемо найбільш значимі з них.

Принципи менеджменту базуються, як правило, на тому, що система управління є соціально-економічною категорією і не повинна зводитися лише до технічних чи технологічних аспектів, а самі принципи реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов, як правило, функціонування системи управління.

У виробничій сфері широко використовують, як правило, такі спеціальні методи, як: системної орієнтації, моделювання експерименту, апробації та інші [23]. Основний набір методів і методик, що застосовуються в операційному менеджменті, наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи системи менеджменту підприємства [23]

Галузь використання	Тип методу
1	2
1. Визначення думок	Інтерв'ю Анкетування Он-лайн опитування Метод вибраних питань Експертиза
2. Аналіз ситуації	Системний аналіз Написання сценарію Метод сітьового планування Функціонально-вартісний аналіз Метод економічного аналізу
3. Оцінка рішень та ситуацій	Оцінка продукту Оцінка науково-технічного рівня виробництва
4. Методи генерування ідей	Мозкова атака Метод 635 Синектика Морфологічний аналіз Ділова гра
5. Прийняття рішень	Економіко-математичні моделі Таблиці рішень Побудова дерева рішень Порівняння альтернатив
6. Прогнозування ситуації	Експертні моделі прогнозування Екстраполяція Метод аналогій Метод Дельфі Регресивний аналіз Економетричні методи Імітаційні моделі
7. Методи наукового подання	Графічні моделі Фізичні моделі Посадові описи та інструкції
8. Методи аргументації	Презентаці Проведення переговорів

До основних принципів менеджменту, як правило, за сучасних умов господарювання відносять.

Цілеспрямованість, що полягає у відповідності функцій менеджменту, як правило, запланованим цілям виробництва (управлінський процес має бути орієнтованим на вирішення конкретних проблем, досягнення конкретних цілей).

Економічність – раціональність, простота, як правило, та ефективність організації та структури управління.

Адекватність – відповідність економічних методів управління, як правило, суті відображуваних ними процесів, а також відповідність прийнятих рішень змісту функцій персоналу кожного рівня ієрархії.

Комплексність – облік взаємодії між ієрархічними ланками, як правило, по вертикалі і горизонталі, спрямованої на забезпечення функціонування виробництва, а також облік можливих наслідків.

Концентрованість – передбачається в двох аспектах: концентрації зусиль, як правило, усіх працівників на вирішенні основних завдань. Концентрації однорідних функцій в окремих підрозділах, що усуває дублювання.

Науковість, яка повинна ґрунтуватися на дослідженнях в галузі управління виробництвом. Враховувати зміни у суспільному розвитку. А також полагати у виборі оптимального критерію, як правило, в процесі прийняття та реалізації рішень.

Економічність створення мотиваційних, організаційних і матеріальних умов для реалізації господарських рішень.

Доцільність та оперативність контролю над ходом виробництва.

Адаптивність – гнучкість і динамічність, пристосованість системи управління до зміни параметрів роботи підприємства [15].

Необхідно відзначити, що процес управління допускає, як правило, чітке розмежування відповідальності та повноважень.. За всіма рівнями керівництва, а також раціональні межі, як правило, подрібнення структурних підрозділів.

Ефективна співпраця членів організації неможлива, як правило, без усвідомлення ними спільних цілей і розуміння методів і засобів їх досягнення. Це забезпечується реалізацією функції планування, яка полягає, як правило, у формуванні системи планів організації загалом та її структурних елементів. Вони охоплюють як стратегічні цілі та завдання, що відображають, як правило, бачення вищим менеджментом перспектив розвитку організації з огляду на її внутрішній потенціал та стан і тенденції зовнішнього середовища. Так і

середньо- та короткострокові плани, спрямовані на реалізацію обраної стратегії [15].

Планування є відправною ланкою, як правило, в циклі управління. Воно визначає цілі організації і способи її досягнення, тобто відображає рівень осмисленості діяльності організації [24].

Планування – вид управлінської діяльності, спрямований, як правило, на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Процес планування на підприємстві зображено на рис. 1.3 [23].

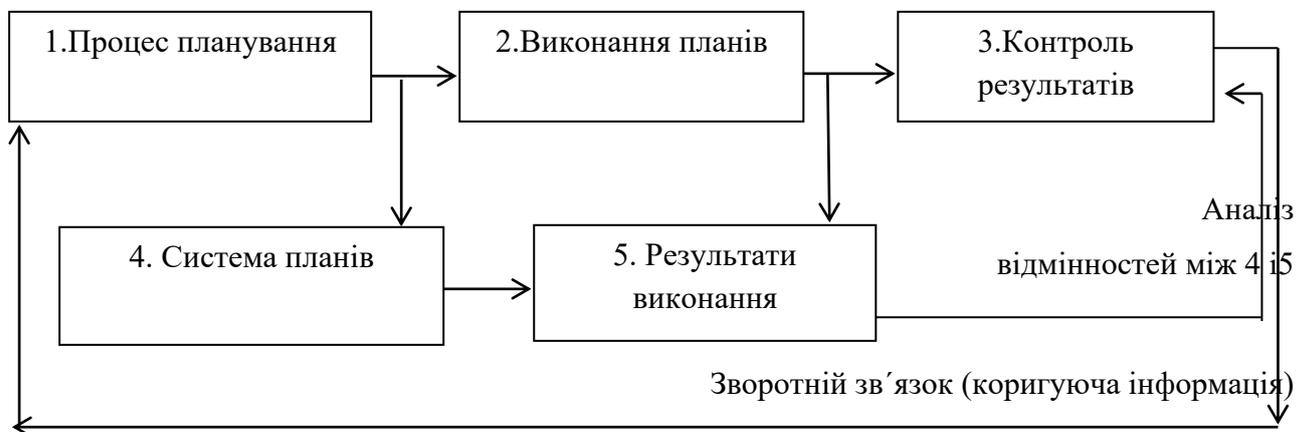


Рисунок 1.3 – Процес планування на підприємстві [23]

На основі розробленої системи планів, як правило, здійснюється організація робіт, мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів та їх оцінка з точки зору досягнення планових показників. Але планування – не одноразова дія, а безперервний процес. Зумовлений реакцією організації на зміни зовнішнього середовища. Визначенням нових або уточненням старих цілей, що потребує внесення у плани корективів. Працівники, які беруть участь у процесі планування. Не просто виконують належні функції, а діють творчо і здатні до змін характеру дій, якщо того вимагають обставини.

Характер і зміст планової діяльності в організації, як правило, визначають принципи планування, дотримання яких сприяє ефективності

роботи фірми. А. Файоль виділив 4 основних принципи планування: єдність, безперервність, гнучкість, точність. Значно пізніше американський учений Р.Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип планування – принцип участі.

Принцип єдності (холізму). Передбачає системний характер планування. Оскільки елементами планування в організації є окремі підрозділи. Окремі частини процесу планування, то між ними, як правило, має існувати взаємозв'язок. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділу маркетингу, виробничого відділу, фінансового відділу тощо) [11]. А єдиний напрям планової діяльності, спільність мети всіх елементів організації стають можливими, як правило, за умов вертикальної єдності підрозділів (тобто єдності в межах управлінської ієрархії, наприклад: організація в цілому – продуктовий підрозділ – цех – бригада). Їх інтеграції. Кожен підрозділ планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу, як правило, та організації загалом. Усі плани організації – це взаємопов'язана система.

Принцип безперервності. Полягає у безперервності планування на підприємствах. У розроблені плани відповідно до результатів виконання попередніх планів і з урахуванням, як правило, змін зовнішнього середовища оперативно вносять корективи.

Принцип гнучкості. Пов'язаний з принципом безперервності. Суть його полягає у здатності планів і, як правило, процесу планування змінювати свою спрямованість з огляду на непередбачені обставини. Згідно з цим принципом плани слід складати так, щоб у них, як правило, можна було вносити зміни відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Тому плани повинні містити оптимальні резерви планування. За великих резервів плани будуть, як правило, неточними, за низьких вимагатимуть частих змін.

Принцип точності. Згідно з ним плани мають бути конкретизовані й деталізовані настільки, наскільки, як правило, дозволяють зовнішні і внутрішні

умови діяльності фірми. Так, стратегічне, довгострокове планування обмежене, як правило, головними цілями і загальними напрямками діяльності. Бо кількість достовірної інформації про майбутнє незначна. А діапазон і швидкість змін постійно зростають. В оперативних планах, що розраховані на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації. Конкретність і деталізація обов'язкові, оскільки вони є інструкціями. Що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують.

Принцип участі. Тісно пов'язаний із принципом єдності. Суть його полягає в участі кожного працівника організації, як правило, в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що, по-перше, кожен учасник організації краще знатиме організацію. По-друге, особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають, як правило, особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації задовольняє їхні власні потреби. У кожного з них з'являються чітко визначені мотиви, як правило, до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації. По-третє, працівники організації, беручи участь у плануванні, розвиваються як особистості. По-четверте, участь у плануванні дає змогу уникнути протиріч між плануванням та оперативним керівництвом. Керівники нижчих рівнів краще сприймають плани, оскільки самі брали участь у їх формуванні.

Дотримання наведених принципів забезпечує формування осмисленої всіма працівниками цілісної і, як правило, гнучкої системи планів організації, націленої на збереження і зміцнення її позицій у складному і мінливому зовнішньому середовищі [22].

Функція організації полягає в забезпеченні діяльності, як правило, підприємства (організації) шляхом координації дій трудового колективу, враховуючи наявну формальну та неформальну її складові, формуючи корпоративний дух підприємства. В центрі уваги при цьому менеджмент ставить людину.

Здійснюючи організаційну діяльність, менеджер діє в умовах складної, як правило, структури підприємства, головними компонентами якої є: а) формальна організація; б) неформальна організація; в) працівник; г) трудовий колектив; д) корпорація (рис.1.4.) [15].



Рисунок 1.4 – Складові організаційної структури підприємства [15]

Організація як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, що дає змогу людям ефективно працювати разом, як правило, для досягнення спільної мети. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства, як правило, є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті полягає в забезпеченні переходу від стратегії до структури.

Організаційну функцію часто розглядають, як правило, як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності в досягненні попередньо визначеної мети діяльності.

Розрізняють декілька аспектів організаційної діяльності:

взаємодія повноважень, що об'єднують керівництво вищої ланки з, як правило, нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;

створення системи управління, тобто створення об'єктів управління, як правило, (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ними;

удосконалення системи управління [24].

Практичним результатом виконання, як правило, організаційної функції вважається:

затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;

регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;

затвердження положень, інструкцій;

підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах [15].

У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності, як правило, розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій. Ці сили знаходяться поза і всередині людини, як правило, та змушують її усвідомлено чи не усвідомлено робити деякі вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини, як правило, опосередкований дуже складною системою взаємодій, у результаті чого різні люди можуть зовсім по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил.

Беручи до уваги сказане, можна спробувати дати, як правило, деталізоване визначення мотивації:

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх, як правило, рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

У процес мотивації входять декілька складових:

оцінка незадоволених потреб;

формулювання цілей, спрямованих на задоволення потреб;

визначення дій, необхідних для задоволення потреб [18].

Процес мотивації будується, як правило, навколо потреб людини, які і є основним об'єктом впливу з метою спонукання людини до дії.

Потреби – це відчуття в нестачі, як правило, в чому-небудь; це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що досить загальне для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожної людини.

Вроджені потреби, загальні для всіх, як правило, людей (первинні потреби) отримали назву – потреба. Наприклад, потреба в їжі, сні та ін. Придбані (вторинні) потреби пов'язані з існуванням людини в групі, носять більш персоніфікований характер і формуються під впливом середовища. Наприклад, потреба в повазі, в досягненні результату, любові і т. ін.

Людина завжди прагне, як правило, до задоволення своїх потреб. Люди по-різному можуть намагатися, як правило, усувати потреби, задовольняти їх, пригнічувати або не реагувати на них. Поки потреба існує, людина відчуває дискомфорт, і саме тому буде прагнути знайти засоби задоволення потреби.

Потреби можуть виникати, як правило, як усвідомлено, так і несвідомо. При цьому не всі потреби усвідомлюються і свідомо усуваються. Задоволена потреба зникає. Але далеко не назавжди. Більшість потреб поновлюються, при цьому змінюючи форму прояву. Переходячи на інший рівень, як правило, ієрархії потреб. Потреби є основним джерелом активності людини. Як в практичній, так і пізнавальної діяльності.

Виходячи з вищесказаного, можна вивести, як правило, ще одне визначення мотивації:

Мотивація – це створення умов, що впливають на поведінку людини.

Стимули виконують роль, як правило, важелів впливу, подразників. Впливають на працівника ззовні, як правило, з метою спонукання його до діяльності. Вплив стимулів переводить існуючі потреби, як правило, в мотиви за умови відповідності їх один одному. Людина реагує на багато стимулів не обов'язково свідомо. На окремі стимули її реакція, як правило, навіть може не піддаватися свідомому контролю.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання. У сучасному понятті розрізняють чотири основні форми стимулів: примус, матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження. В практиці керування однією з найпоширеніших його форм, як правило, є матеріальне стимулювання. У якості стимулів можуть виступати окремі предмети, дії інших людей, і, як правило, обіцянки і зобов'язання, надані можливості і т. п. [18].

Але спонукання до діяльності може йти не тільки ззовні.

Мотив – спонукальні причини поведінки і дій людини, що виникають під впливом його потреб та інтересів, що представляють собою образ бажаного людиною блага, яке задовольняє потреби за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії [24].

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер. Залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх по відношенню до людини факторів. А також від дії інших, що виникають паралельно з ним мотивів. Один і той же мотив може бути породжений в залежності від ситуації як зовнішнім впливом (стимулом – зовнішня мотивація), так і внутрішньої мотиваційної структурою (внутрішня мотивація).

Отже, управління персоналом підприємства і зокрема мотивацією праці має ґрунтуватися, як правило, на принципах системного підходу та аналізу, що означає охоплення всього кадрового складу підприємства, прийняття конкретних рішень з урахуванням впливу, на нашу думку, їх на всю систему в цілому, а також аналіз та прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища у всій повноті зв'язків [15].

Контроль менеджера – це те, що дозволяє утримувати працівників у певних рамках. Але це не зовсім так. Контроль - це процес забезпечення досягнення організацією, як правило, поставлених цілей. Процес контролю складається із встановлення стандартів. Вимірювання фактично досягнутих результаті. Коригування у тому випадку, коли досягнуті результати, як правило, помітно відрізняються від встановлених стандартів.

Функція контролю – це здатність управління виявити проблеми і відповідно скоригувати, як правило, діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть в кризу. Будь-яка організація, безумовно, здатна вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони нашкодять досягненню цілей організації.

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні, як правило, за процесом управління та на його оцінці. Контроль є кінцевою функцією менеджменту. У самому загальному виді контроль означає процес порівняння, як правило, (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими.

Деякі організації створили, як правило, складні системи контролю. Їх функції складаються в посередництві, як правило, між планами і діяльністю. Тобто система контролю забезпечує, як правило, зворотний зв'язок між чеканнями. Визначеними первісними планами менеджменту, і реальними показниками діяльності організації. І той, хто має сучасні і поточні системи контролю, має, як правило, більше шансів для стабільності і процвітання.

Для менеджменту характерна велика кількість не тільки різних видів планів, але і видів і систем контролю. Усі системи контролю завжди базувалися на ідеї зворотного зв'язку, а саме: вони зіставляють реальні досягнення з прогнозними даними [24]. У результаті устанавлюються відхилення від того, щоб або виправити, як правило, негативні впливи, або підсилити дію, якщо результати позитивні.

Контроль є таким типом діяльності, як правило, щодо управління, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи [18].

Остаточна мета контролю полягає в тому, щоб обслуговувати, як правило, різні плани і цілі менеджменту. Безсумнівно, що в майбутніх контрольних системах будуть використані, як правило, нові пристосування і нові досягнення, однак базис, на якому вони створюються, залишиться тим же.

Функція контролю не є кінцевим пунктом, як правило, усього процесу управління організацією. На практиці такого кінцевого пункту, як правило, не існує взагалі, тому що кожна управлінська функція спонукує застосування іншої. Виникає свого роду, як правило, поступовий круговий рух. Наприклад, інформація, отримана в процесі контролю, може використовуватися на етапі планування, організації і мотивації співробітників [23].

Менеджери високого рівня, як правило, велику частину свого робочого часу витрачають на здійснення функцій планування і контролю, а більш низького рівня більше зайняті підбором кадрів, організацією їхньої праці. Однак на всіх рівнях управління вони у визначеній мірі використовують і виконують усі, як правило, чотири функції управління: планування, організації, мотивації і контролю. Менеджерів на всіх рівнях оцінюють по двох основних критеріях. результативності, як правило, і ефективності (можливості досягти найкращого результату в результаті здійснення витрат).

Кожна функція менеджменту являє собою сферу, як правило, дії визначеного процесу управління. Система управління конкретним видом діяльності – це сукупність функцій, зв'язаних єдиним, як правило, управлінським циклом. Основні функції мають самостійність і впливають одна на іншою поки, як правило, кожна конкретна не виконається.

## Висновки до розділу 1

Теоретичне дослідження основ системи менеджменту підприємства за сучасних умов господарювання дозволило зробити наступні висновки:

1. Система менеджменту підприємства – це сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління, спрямована на забезпечення відповідності дій, що робляться встановленими планами підприємства. Технологія системи менеджменту за сучасних умов господарювання – послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в

результаті якого реалізуються конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо). Інакше кажучи, це процес реалізації конкретних способів управління із застосуванням загальних функцій менеджменту.

2. Практика господарювання на ринкових засадах вимагає чітких механізмів її регулювання з боку державних органів. Правове регулювання діяльності суб'єктів господарювання в Україні за сучасних умов господарювання здійснюється відповідно до Конституції України та існуючих нормативно-правових актів.

3. Значення системи менеджменту підприємстві за сучасних умов господарювання полягає в досягненні поставлених цілей за умови оптимального використання ресурсів і максимального виходу продукту. Технологія управління є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи буде проведено аналіз системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АЛМАЗНИЙ ІНСТРУМЕНТ»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління на ПРАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Історія підприємства «Полтавський завод штучних алмазів і алмазного інструменту» починається з 1966 р., після того як керівництво країни поставило завдання розробити і освоїти технологію синтезу алмазів і виробництва алмазного інструменту. У 1966 р. вперше на підприємстві був синтезований алмазний порошок. Закороткий час завод став найбільшим в СРСР виробником шліф- і мікропорошків синтетичного алмазу. У 1967-1968 роках підприємством був освоєний випуск широкої номенклатури алмазних шліфувальних кругів.

Підприємство пройшло великий шлях організаційних та економіко-правових перетворень:

1990-ті роки на його базі створюється відкрите акціонерне товариство зі збереженням статусу стратегічного для економіки і безпеки України;

2005 р. відбувається його продаж компанії «Bonarko Ltd.» (Кіпр) за американським | капіталом, та його наступний | розподіл | на | два підприємства: завод з випуску алмазів (контрольний пакет в розмірі 5190 акцій продано ірландської компанії «Element Six»); завод з виробництва інструменту «Полтавський алмазний інструмент» (контрольний пакет акцій зареєстрований на Кіпрі компанією «Rendorz Holdings Ltd») (06.10.2005);

після реорганізації в 2005 році виробництво алмазного інструменту виділено в окреме підприємство ПАТ «Полтавський алмазний інструмент», яке є правонаступником «Полтавського заводу штучних алмазів і алмазного інструменту»;

25 жовтня 2017 р. відбулися зміна типу Товариства «Полтавський алмазний інструмент» з публічного на приватне, його найменування, внесення змін до Статуту Товариства та його затвердження у новій редакції. Відповідно прийнятий новий Статут ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», визначено його повноваження у процесі поточної господарської діяльності та надання повноважень посадовим особам на укладання таких правочинів (код ЄДРПОУ 33804724);

у 2020 р. на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» відбулися важливі зміни у структурі власності приватного акціонерного товариства, 100 відсотків акцій якого прямо належать одній особі.

На ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» основним видом діяльності, є виробництво абразивних виробів. Адреса підприємства: 36023, Полтавська область, місто Полтава, вулиця Цюлковського, будинок 34. Код ЄДРПОУ 33804724. Уставний капітал підприємства складає 24887858 грн.

У 2001 р. на підприємстві впроваджена система менеджменту якості ISO9001. Ефективність нашої системи управління якістю визнана провідною світовою компанією BUREAU VERITAS Certification.

У 2011 р. було розпочато виробництво високопродуктивного інструменту PREMIUM для верстатів з ЧПУ. Завдяки науково-виробничій базі і величезному досвіду наших технологів, технічні характеристики постійно удосконалюються в залежності від вимог клієнтів. Для успішної роботи на міжнародних ринках в 2017 р. продукція підприємства пройшла сертифікацію на відповідність вимогам з безпеки по ENI 3236.

На сьогодні, ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» – сучасне підприємство, що спеціалізується на виробництві широкого асортименту алмазного і CBN інструменту для: виготовлення та заточування інструменту з твердих сплавів і швидкорізальних сталей; шліфування та полірування деталей з твердих сплавів, жароміцних, легованих і нержавіючих сталей, скла, кераміки, кремнію, вогнетривких матеріалів, дорогоцінних каменів і інших матеріалів; різання виробів з твердого сплаву, скла, мармуру, граніту, кварцу, кераміки,

будівельних матеріалів; свердління виробів зі скла і високо армованого бетону і т.д.

Станом на початок 2014 р., Полтавський алмазний завод входив до переліку провідних промислових підприємств Полтави. За час роботи підприємства були розроблені і освоєні більше 9000 найменувань алмазного інструменту.

ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є найбільшим виробником алмазного інструменту серед країн СНД і одним з найбільших у світі. Товариство постійно працює над підвищенням конкурентоздатності, надійності та якості алмазного інструменту. Гарантом високої якості продукції, що випускається, є стабільні поставки алмазного інструменту більш, ніж у 30 країн світу.

У 2018 р. було освоєно виробництво алмазних правлячих роликів для виправлення абразивних кіл при виробництві турбінних лопаток, зубчастих коліс, колінчастих валів і т.д. Також, у в 2018 р. розпочато виробництво сегментних відрізних кругів і свердел для різання будівельних матеріалів, асфальту, вогнетривких матеріалів і природного каменю. Весь інструмент виготовляється на сучасному обладнанні компанії Dr. Fritzych

У 2019 р. освоєно виробництво СВМ шліфувальних кругів на керамічній зв'язці.

Основною організаційно-правовою особливістю підприємства є те, що власник володіє 100% капіталу та реалізує своє право одноосібно:

брати участь у розподілі прибутків товариства; отримувати частку прибутку товариства у вигляді дивідендів;

отримувати частку вартості майна товариства у разі його ліквідації;

розпоряджатися акціями (продавати, передавати, відчужувати іншим способом у порядку, визначеному чинним законодавством та статутом товариства;

заповідати акції у спадщину;

купувати додатково випущені акції товариства).

Одноосібним виконавчим органом товариства є Директор ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». До основних організаційно-економічних особливостей розвитку ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» слід віднести наступні. У 2018 р. був здійснено значні капітальні вкладення (16134 тис. грн.) (відповідно відбулося збільшення вартості основних засобів, в тому числі – незавершені капітальні інвестиції), які було спрямовано на: підвищення якості продукції; економію енергоресурсів; підтримання та розвиток виробничих потужностей. У грудні 2018 р. підприємством було успішно пройдено наглядовий аудит на відповідність системі якості – ISO 9001:2015. Втрати від браку у 2018 р. склали 0,290 від собівартості продукції.

Головними завданнями підприємства на 2019 р. було визначено збільшення продажів всіх ліній алмазного інструменту (особливо шліфувальних кругів лінійки «преміум», алмазного інструменту для обробки каменю і будівництва), а також забезпечення продажів алмазних роликів, вироблених методом гальванопластики.

Основний вид діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» – виробництво широкого спектру алмазного інструменту та інструменту з кубічного нітриду бору (CBN), а саме: круги шліфувальні різних форм, для виготовлення, заточки та доводки інструменту із твердих сплавів та швидкоріжучих сталей, обробки кераміки, напівпровідних матеріалів, скла, кристалу; волочильний інструмент; бруски алмазні хонінгувальні; олівці для правки абразивних кругів; свердла алмазні; пасти алмазні та із карбіду титана; алмазний інструмент для обробки каменю.

Споживачами інструмента є підприємства та організації, які належать до різних галузей промисловості (машинобудування, авіакосмічна промисловість, металообробка, скло обробка, деревообробка та інші). Основними споживачами продукції підприємства є:

ВАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»,

ГП НІПКГ «Зоря Машпроект»,

ДП «Антонов»,

ПАТ «Мотор Січ та інші.

Головним ринком збуту алмазного інструменту у 2016 р. були країни СНД, оскільки 85,05 % продаж приходилось на ці країни. Реалізація алмазних кругів у 2018 році склала 11 597 тис. карат та збільшилась на 1,7 % у порівнянні з 2017 роком та на 8,9 % менше у порівнянні з 2016 роком, в гривневому показнику реалізація збільшилась на 31,7 % у порівнянні з 2017 р. та збільшилась на 66 % у порівнянні з 2016 р. Реалізація різців з НТМ склала 6 698 штук, що нижче показників 2015 року на 35,8 %, в гривневому показнику реалізація зменшилась на 36,7 %.

Реалізація паст склала 328 796 карат та зменшилась на 2690, в грошовому виразі збільшилась на 2 %. Реалізація волок склала 347 штук, що менше показників 2015 року на 45,7 %, у грошовому показнику зменшилась на 22 %.

Варто зазначити, що виробництво та реалізація алмазного інструменту не носить сезонний характер. Коливання реалізації продукції залежить від стану промисловості. В 2018 році реалізація продукції мала таку структуру: 95,10 % – алмазні круги; 1,61 % пасты; 1,64 % металоріжучий інструмент; 0,82 % алмазні бруски хонінговальні; 0,22 % алмазні волокни; 0,43 % алмазні олівці; 0,42 % інша продукція.

Основна сировина для виробництва алмазного інструменту: порошки з синтетичних алмазів, алюмінієвий порошок, алюміній первинний і вторинний, в'язуче пульвербакелід, сталевий прокат і труби, мідний порошок, олов'яний порошок, абразивні круги. Основні об'єми поставок алмазних порошоків з китайського ринку, інша сировина закупляється в Україні. За 2018 рік спостерігаються підвищення цін на основні матеріали, зокрема: порошок олов'яний – 10%; порошок алюмінія – 5%; пульвербакеліт – 5%; прокат сталевий – 14%, алюміній первинний – 10%; електроенергія – 24%, бензин А-95 – 18%.

Основними факторами, які можуть вплинути на об'єми виробництва та реалізації продукції є такі:

підвищення цін на продукцію, що може бути пов'язаним зі збільшенням вартості сировини та тепло-енергоресурсів;

фізичний та моральний знос основних засобів, в тому числі обладнання;  
погіршення економічної ситуації в Україні та країнах СНД та як наслідок зменшення фінансової активності підприємств-споживачів;

спад об'ємів виробництва в промисловості і як наслідок зменшення попиту на алмазний інструмент;

насичення попиту в алмазному інструменті на внутрішньому та зовнішніх ринках конкурентами.

ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», виходячи в сегмент високоякісного інструмента, готове запропонувати споживачам:

алмазний інструмент високої якості;

мінімальні строки поставки інструмента кінцевим споживачам;

Основні дії, які приймає ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» для зменшення галузевих ризиків є:

розширення ринків збуту продукції та пошук нових споживачів;

розробка заходів зі зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції;

впровадження новітніх технологій у виробництво;

зменшення термінів виконання замовлень;

безперебійне забезпечення виробництва якісною сировиною;

збільшення продуктивності праці;

зниження собівартості продукції за рахунок зниження внутрішніх виробничих витрат;

розробка нових перспективних видів алмазного інструменту на заміну більш якісного імпортного.

На ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» постійно ведуться роботи по удосконаленню технології виробництва, а також використання нових прогресивних видів компонентів з метою підвищення якості продукції, що

дозволяє конкурувати не тільки з вітчизняними виробниками, а й закордонними.

ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», виходячи в сегмент високоякісного інструмента, готове запропонувати споживачам:

алмазний інструмент високої якості;

мінімальні строки поставки інструмента кінцевим споживачам;

гнучку систему знижок та привабливі ціни у порівнянні з імпортними аналогами.

ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є соціально-економічною системою, цілісним утворенням, об'єднанням її складових елементів, або підсистем: керуючої і керованої ( або об'єкта і суб'єкта управління) (рис. 2.1).

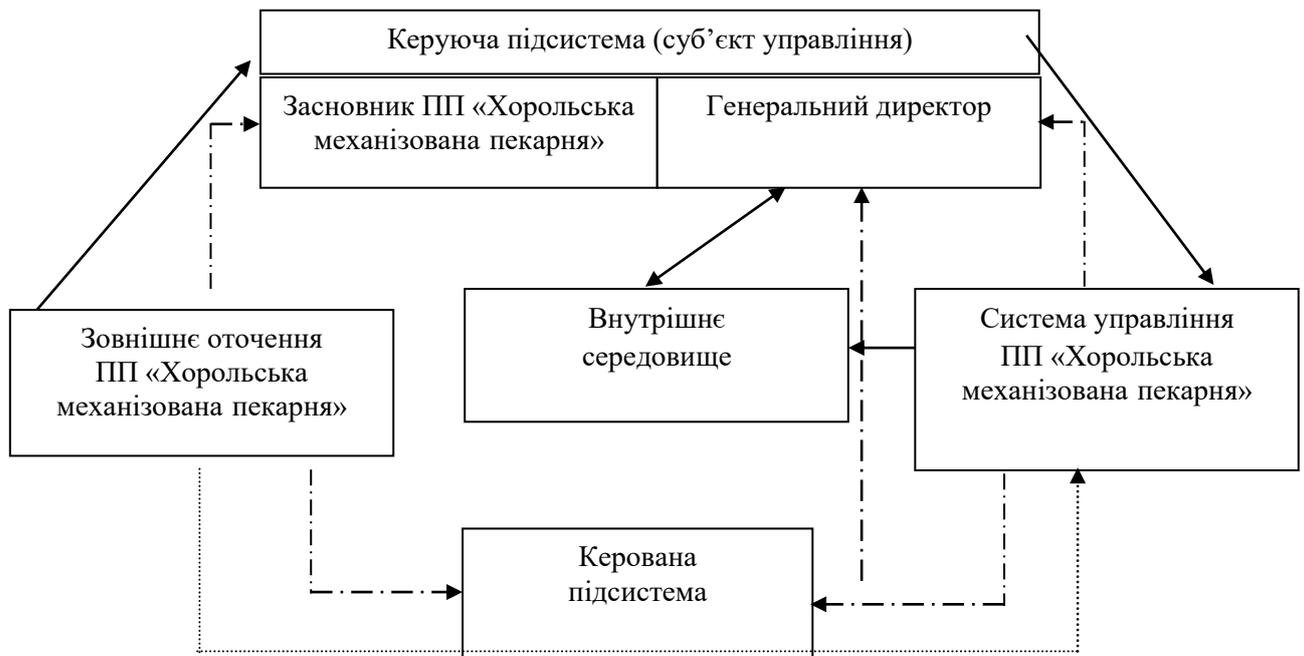


Рисунок 2.1 – Система управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Однією з основних властивостей системи управління є її цілісність. Усі елементи системи функціонують з єдиною загальною метою – розроблення, проектування, виготовлення необхідної продукції.

Слід відмітити, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності. Саме таким і є ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

У табл. 2.1 наведено основні переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Переваги	Недоліки
Висока компетентність спеціалістів, які відповідають а здійснення конкретних функцій	Недостатність гнучкість при вирішення нових завдань
Відповідність структури обраній стратегії підприємства	Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадження нових програм
Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва	Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки
	Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління

Управління на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» здійснюється директором відповідно до Статуту на основі поєднання прав засновника-власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

До виключної компетенції Директора належить:

управління підприємством, право вирішального голосу з усіх питань діяльності, видача усних та письмових розпоряджень;

визначення основних напрямків діяльності, затвердження планів та звітів про їх виконання, включаючи результати діяльності його дочірніх підприємств;

розпорядження грошовими коштами та майном Підприємства;

вирішення питання про розподіл та внесення змін і розподіл прибутку;

прийняття рішень про притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності посадових осіб та працівників Підприємства;

визначення умов праці посадових осіб Підприємства;

визначення порядку створення та використання фондів;

визначення структури управління Підприємством, затвердження штатного розкладу;

найм та звільнення заступників і спеціалістів;

затвердження контрактів з працівниками, які заключні Виконавчим директором;

затвердження річних звітів, балансів, документів кредитного характеру даних перевірки фінансово-господарської діяльності відповідними службами.

Засновник формує трудовий колектив ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» на контрактній основі з громадянами у відповідності з чинним законодавством. Колективним договором регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з власником ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Інтереси трудового колективу представляє профспілковий комітет.

Організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», що зображена на рис.2.2, відображає лінійно-функціональні зв'язки в середині виробничого підприємства, поділ за функціональними напрямками:

економічно-фінансовий напрямок;

виробництво та технічний розвиток.

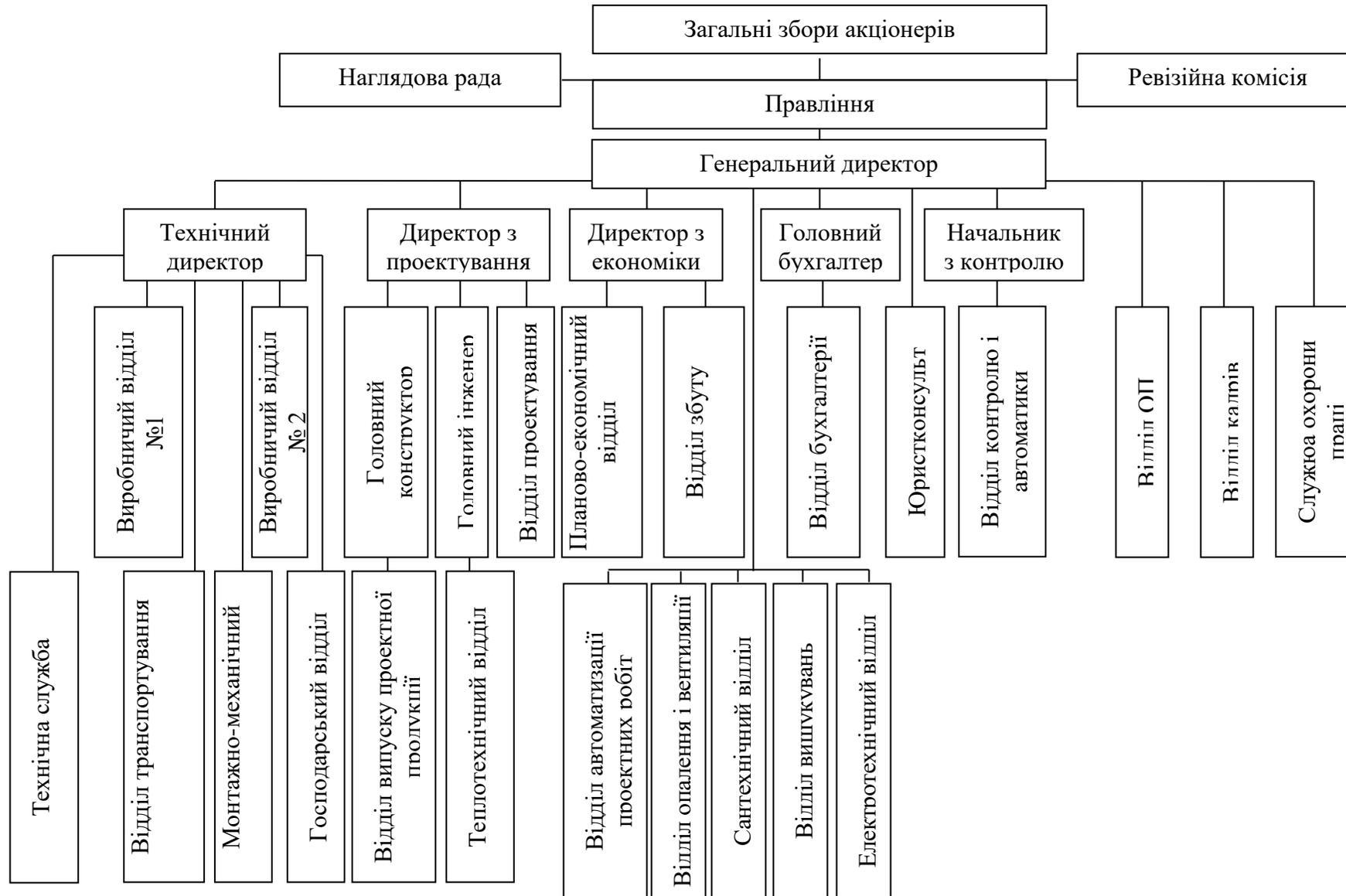


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Алгоритми вибору постачальників для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» побудовані на критеріях, у яких рекомендується будувати систему вибору постачальників за такими способами:

якість (за сучасних умов, це основний критерій вибору продукції. Якість належить до здібності постачальника забезпечити товари відповідно до специфікацій. Якщо з цими постачальниками вже було встановлено відносини, то бажано проаналізувати статистику поставки бракованих матеріалів);

ціна (у ціну мають враховуватися всі затрати на закупівлю конкретного ресурсу чи готової продукції, куди входять транспортування, адміністративні витрати, ризик зміни курсів валют, мита тощо);

якість обслуговування (оцінка цього критерію вимагає збору інформації в досить великого кола осіб із різних підрозділів компанії та сторонніх джерел. Необхідно збирати думки про якість технічної допомоги, про ставлення постачальника до швидкості та умови поставок, до прохань про технічну допомогу, про кваліфікацію обслуговуючого персоналу і т.д.);

умови платежів і можливість позапланових поставок (у бізнесі трапляються позаштатні ситуації, які потребують позапланових поставок чи відстрочки платежу. Тому постачальники, які пропонують вигідні умови платежу (наприклад, із одержання відстрочки, кредиту) і гарантують можливість отримання позапланових поставок, дозволяють уникати багатьох проблем постачання.

Основними постачальниками паливно-енергетичних ресурсів, які використовуються ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є такі організації: Полтаваобленерго – постачальник електричної енергії, Полтава ТЕКО – постачальник газу.

Дані постачальники, зарекомендували себе, як своєчасні постачальники якісної продукції в потрібному обсязі, і по прийнятній ціні. Зв'язки з цими постачальниками є довгостроковими.

Для визначення ефективності функціонування системи управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» необхідно проаналізувати фактори, які впливають на неї.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» проведемо PEST – аналіз у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST – аналіз ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1.Рівень інфляції	0,4	3	1,2	1.Мобільність населення	0,5	3	1,5
2.Купівельна спроможність населення.	0,3	3	0,9	2.Соціальна нестабільність	0,22	2	0,44
3.Динаміка курсу гривні	0,2	2	0,4	3.Зв'язки з громадськістю	0,28	2	0,56
4.Комунальні послуги	0,1	2	0,2		1	2,3	2,5
	1	2,5	2,7				
Технічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1.Доступ до нових технологій.	0,35	3	1,05	1.Політична нестабільність.	0,3	3	0,9
2.Проблеми інтелектуальної власності	0,25	1	0,25	2.Зміни в законодавстві.	0,2	2	0,4
3.Рівень фінансування розвитку матеріально-технічних баз.	0,4	3	1,2	3.Військові дії.	0,5	3	1,5
	1	2,6	2,5		1	2,6	2,8

Як свідчать дані аналізу, на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» негативний вплив чинять економічні та політичні фактори, оскільки серед визначених факторів, які є найбільш впливові з визначених. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Варто розглянути основні цінності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» при відборі персоналу: професійна компетенція – здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності; здібності – індивідуальні якості

людини, які сприяють швидкому набуванню нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці; мотивація – сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), які викликають активність особистості і визначають спрямованість її діяльності.

При формуванні системи управління підприємством необхідно враховувати, що державна політика України щодо охорони праці виходить з конституційного права кожного громадянина на незалежні безпечні і здорові умови праці та пріоритету життя і здоров'я працівника по відношенню до результатів виробничої діяльності. В реалізації цієї політики значну роль має відігравати поліпшення умов і безпеки праці, зменшення рівнів травматизму та професійної захворюваності.

Згідно ст.1 Закону України «Про охорону праці», охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності [6].

Згідно ст. 3 Закону України «Про охорону праці», законодавство про охорону праці складається з Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України, Закону 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 ст. 13 Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно – правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці [6].

Стан охорони праці в ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» знаходиться у відповідності з існуючим законодавством України. Роботодавець постійно створює на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умови праці, які відповідають чинному законодавству з охорони праці України, а також чітко виконує вимоги законодавства про права працівників не лише в межах підприємства, але і перед Полтавською дирекцією фонду соціального страхування від нещасних випадків.

Основними завданнями відділу техніки безпеки на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є наступні:

- забезпечення безпеки виробничих процесів, будівель та устаткування.

- забезпечення підготовки та перекваліфікації працівників з ОП.

- забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту.

- пропаганда ОП.

- організація відпочинку.

- добір виконавців за конкретними видами робіт.

Керівництвом підприємства за участю трудового колективу розробляються і вносяться з подальшим виконанням ряд комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці.

Соцстрахування від нещасних випадків та професійних захворювань, а також його фінансування здійснюється у відповідності з Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві, професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», затвердженого 23.09.1999 р. № 1105, із змінами від 22.02.2001 р. № 2272.

Так, як ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є виробничим підприємством і має значні технічні споруди, машини, механізми, які під час експлуатації можуть викликати загрозу безпеки оператора, що в кінцевому

рахунку може призвести до страхового ризику (тілесне ушкодження, професійне отруєння або летальний результат).

Базовим елементом визначення ефективності функціонування діючої системи управління персоналом ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є показники використання персоналу. Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій.

З метою здійснення діагностики системи управління персоналом ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» пропонуємо провести аналіз за 2017-2019 рр. Користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в організації доцільно провести аналіз загальної структури персоналу на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за категоріями зайнятих за 2017 - 2019 рр.

Категорія зайнятих	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; -) у в.п. 2019 р. до	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2017 р.	2018 р.
Управлінський персонал	52	25,62	51	23,6	50	23,15	-2,47	-0,46
у тому числі:								
Керівники	10	4,93	10	4,63	10	4,63	-0,30	0
Спеціалісти	28	13,79	26	12,04	26	12,04	-1,76	0
Технічні працівники	14	6,90	15	6,94	14	6,48	-0,42	-0,46
Виробничий персонал	151	74,38	165	76,39	166	76,85	2,47	0,46
Разом	203	100	216	100	216	100	x	x

На основі даних табл. 2.3 можемо констатувати, що протягом 2017-2019 рр. відбувалися зміни у структурі персоналу досліджуваного підприємства. Зокрема, загальна чисельність персоналу у 2019 р. складала 216 осіб, що на 13 осіб більше ніж у 2017 р. При цьому зміни відбувалися як в структурі управлінського, так і виробничого персоналу.

Так, частка виробничого персоналу у 2019 р. складала 166 осіб або 76,85 %, що на 0,46 в.п. більше від 2018 р. та на 2,47 в.п. більше порівняно з 2017 р. Що стосується управлінського персоналу, то його кількість у звітному році нараховувала 50 осіб, що у відсотковому співвідношенні менше на 2,47 % від 2017 р. та на 0,45 %. менше за 2018 р.

Як бачимо протягом 2017-2019 рр. суттєвих змін в структурі персоналу досліджуваного підприємства не відбулося, скоротилась чисельність управлінського персоналу та зросла чисельність виробничого персоналу. Динаміку загальної чисельності персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за категоріями зайнятих представлена на рис. 2.3.

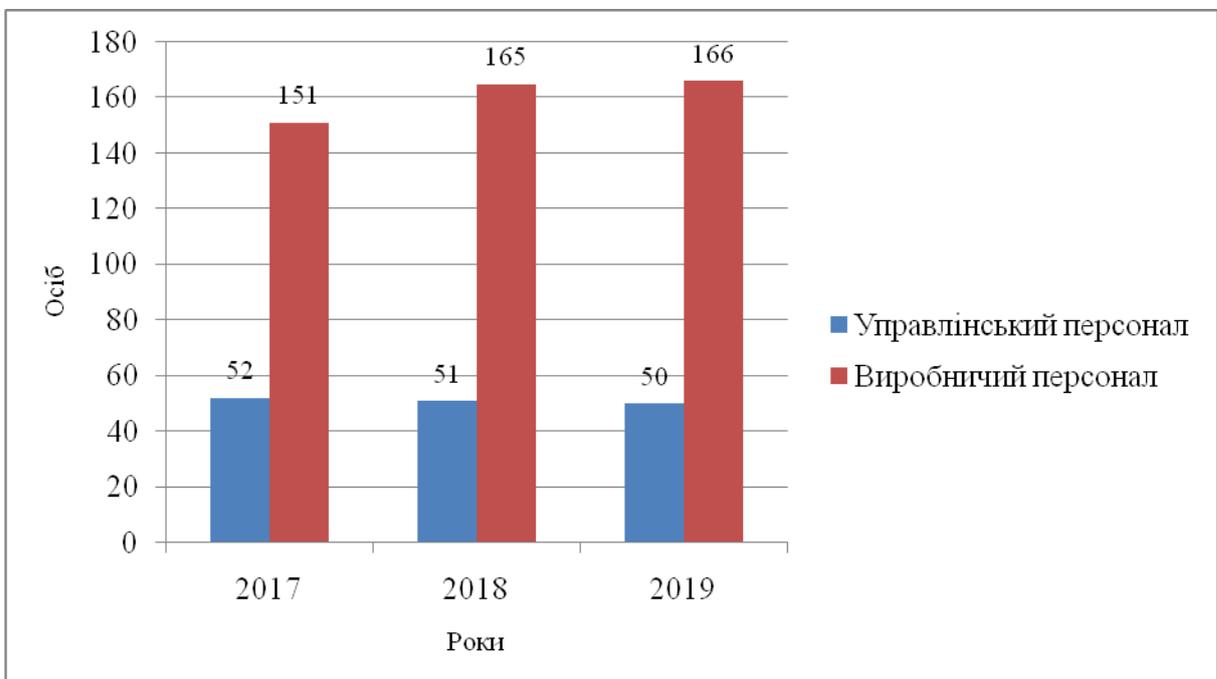


Рисунок 2.3 – Динаміка загальної чисельності персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за категоріями зайнятих у 2017-2019 рр., осіб

Традиційним показником статистики людських ресурсів є вік. Беззаперечно, вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про досліджуване підприємство. Тому доцільно далі дати характеристику віковій структурі персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017 – 2019 рр., основні дані та їх порівняння занесемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Вікові категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2019 р. від	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	2017 р.	2018 р.
Молодь віком 15-24 років	14	6,90	16	7,41	16	7,41	0,51	0,00
25-49 років	142	69,95	151	69,91	150	69,44	(0,51)	(0,46)
50-59 років	26	12,81	27	12,50	28	12,96	0,16	0,46
60-65 років	15	7,39	16	7,41	15	6,94	(0,44)	(0,46)
Пенсійного віку	6	2,96	6	2,78	7	3,24	0,29	0,46
Разом	203	100,00	216	100,00	216	100,00	x	x

Як показують наведені дані, вікова структура ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» не є збалансованою. Зокрема, звертає увагу невисока частка працівників молодого віку – 15-24 років, які щойно вийшли на ринок праці. На ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» ця вікова категорія склала 7,41 % у 2019 р., 7,41 % у 2018 р. і 6,90 % у 2017 р. Тобто цей показник демонструє тенденцію до стабілізації. Також на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» висока частка працівників молодого віку – від 25 до 49 років. На ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» ця вікова категорія склала у звітному році 69,44 %, що на 0,51 % менше від 2017 р. та на 0,46 % менше порівняно з 2018 р. Частка працівників середнього віку, тобто з 50 до 59 років, на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2019 р. складає 12,96 %, у 2018 р. – 12,50 %, а у 2017 р. становить 1281 %. Частка працівників перед

пенсійного, протягом досліджуваного періоду має тенденцію щодо зростання. Зокрема, працівників віком 60-65 років у 2019 р. налічувалося 7 осіб або 3,24 %, що на 0,29 % більше від 2018 р. та 2017 р.

Отже, структура персоналу на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» бажає бути кращою. Адже, на досліджуваному підприємстві зменшується кількість працюючих молодого віку, що є основою забезпечення зростання підприємства у майбутньому. Водночас збільшується та займає велику частку працівники середнього та старшого віку.

Аналіз вікової структури ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є важливою складовою роботи з персоналом, але в процесі прийняття тих чи інших управлінських рішень необхідно також враховувати і фактор освіти. Тому досить важливо далі проаналізувати динаміку освітньої структури персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка освітньої структури ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2019 р. від	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	2017 р.	2018 р.
Середня освіта	7	3,45	7	3,24	6	2,78	(0,67)	(0,46)
Початковий рівень вищої освіти	40	19,70	46	21,30	30	13,89	(5,82)	(7,41)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	91	44,83	101	46,76	109	50,46	5,64	3,70
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	65	32,02	62	28,70	71	32,87	0,85	4,17
Разом	203	100,00	216	100,00	216	100,00	0,00	0,00
Перекваліфікація персоналу	65	32,02	42	19,44	32	14,81	(17,20)	(4,63)
Навчалися за кордоном	-	-	2	0,93	1	0,46	-	(0,46)

Дані табл. 2.5 вказують на те, що на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» працівників із початковим рівнем вищої освіти у 2019 р. нараховувалося 30 осіб, тобто 13,89 %, що на 5,82 % менше від 2017 р. та на 7,41 % менше порівняно з 2018 р. Спостерігається тенденцію щодо зменшення частки цієї категорії працівників.

Працівників із першим рівнем вищої освіти – «бакалавр» на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2019 р. нараховувалося 109 осіб, тобто 50,46 %, що на 5,64 % більше від 2017 р. та на 3,70 % більше порівняно з 2018 р. Спостерігається тенденцію щодо збільшення частки цієї категорії працівників.

Що стосується працівників із повною вищою освітою, то у 2019 р. їх кількість була найбільшою і склала 71 осіб, про те у питомій вазі це склало лише 32,84 %, що на 0,85 % більше від 2017 р. та на 4,17 % більше за 2018 р.

Слід відмітити, що протягом аналізованого періоду ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» було 32 працівника, які перекваліфікувалися у 2019 р. та 1 особа, яка навчалася за кордоном.

Отже, освітня структура персоналу на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є задовільною, оскільки на підприємстві достатньо висока чисельність працівників із вищою освітою. Також на досліджуваному підприємстві приділяється належна увага професійному розвитку працівників та їх навчанню.

Довить важливим для оцінки ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є показник плинності персоналу підприємства. Основними показниками, які характеризують плинність персоналу є: коефіцієнт поновлення персоналу, коефіцієнт вибуття персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт абсентеїзму, а також коефіцієнт внутрішньої мобільності.

Проведені розрахунки руху плинності персоналу на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна (+; -) 2019 р. від	
				2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,219	0,254	0,213	(0,006)	(0,041)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,178	0,193	0,213	0,035	0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,178	0,193	0,213	0,035	0,02
Коефіцієнт абстенізму	0,021	0,021	0,021	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,015	0,015	0,015	-	-

За даними табл. 2.6 коефіцієнт оновлення персоналу на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2019 р. склав 0,213. Динаміка цього показника за три роки є негативною.

Коефіцієнт вибуття у 2019 р. складає 0,213, що на 0,035 більше від 2017 р. та на 0,02 більше порівняно з 2018 р. Коефіцієнт вибуття протягом всього аналізованого періоду має низьке значення. Це є негативним і свідчить про те, що на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» протягом 2017-2019 рр. майже відсутнє кар'єрне просування.

На ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» плинність кадрів має тенденцію щодо скорочення. Так, у 2019 році вона зростала у порівнянні з 2017 р, та 2018 р. та склала 0,213. Це спричинено значним скороченням персоналу на досліджуваному підприємстві.

Щоб виявити причини плинності кадрів на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» та резерви її скорочення, треба мати повну і своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників. Для вивчення структури мотивів звільнень необхідно використовувати анкетне опитування. Попередження реальних звільнень працівників має ґрунтуватися не лише на аналізі мотивів звільнень, що вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності – готовності працівників до зміни місця роботи.

Коефіцієнт абстенізму на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» залишається незмінним на протязі 2017-2019 рр. і його величина складає 0,021.

Він показує загальну кількість втрачених робочих днів та частоту випадків відсутності працівника на робочому місці, як з поважних причин так і з неповажних. Коефіцієнт мобільності на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2019 році не змінився у порівнянні з 2018- 2017 роками (0,015), це свідчить про швидку пристосовуваність персоналу до мінливих умов маркетингового середовища. Важливим показником щодо забезпечення мотивації працівників є їхня заробітна плата. Доцільно охарактеризувати структуру та склад фонду заробітної плати на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» та послідовність його проведення наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2019 р. від			
	2017		2018		2019		2017 р.		2018 р.	
	сума, тис. грн	пито- ма вага, %	сума, тис. грн	пито- ма вага, %	сума, тис. грн	пито- ма вага, %	сума, тис. грн	пито- ма вага, %	сума, тис. грн	пито- ма вага, %
I. Фонд заробітної плати всього	22230	100,0	25197	100,0	28640	100,0	6410	0,0	3443	0,0
В тому числі:										
I.1 Фонд основної заробітної плати	17404	78,3	18954	75,2	21590	75,4	4186	-2,9	2636	0,2
I.2 Фонд додаткової заробітної плати	4826	21,7	6243	24,8	7050	24,6	2224	2,9	807	-0,2
В нього:										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	1864	8,4	2130	8,5	2340	8,2	476	-0,2	210	-0,3
- премії за виробничі результати	2962	13,3	4113	16,3	4710	16,4	1748	3,1	597	0,1
I.3 Інші виплати	-									

Фонд заробітної плати на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр. має позитивну тенденцію щодо зростання. Так, у 2019 р. складає 28640 тис. грн., що на 6410 тис. грн. більше відносно 2017 р. та на 3443 тис.

грн. більше порівняно з 2018 р. Це свідчить про зростання заробітної плати працівників ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Найбільшу частку складає фонд основної заробітної плати і у 2019 р. становить 21590 тис. грн., що у питомій вазі – 75,4 %, що на 4186 тис. грн. більше від 2017 р. та на 2636 тис. грн. більше порівняно з 2018 р.

Що стосується фонду додаткової заробітної плати, то слід відмітити, що у питомій вазі спостерігається його зростання: у 2017 р. складає 21,7 %, у 2018 р. – 24,8 %, а у 2019 р. – 24,6 %. З наведеного аналізу можемо стверджувати, що на досліджуваному підприємстві приділяється мала увага мотивації праці працівників.

Щодо фонду додаткової заробітної плати на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», варто відмітити збільшення надбавок і премій за 2019 рік. Зокрема, за 2019 р. надбавки та доплати згідно чинного законодавства збільшилась на 210 тис. грн. порівняно з попереднім 2018 р.

Таку динаміку ми можемо спостерігати і з нарахуванням премії за виробничі результати, у 2018 р. сума становила 16,3 тис. грн., з 2019 р. вона суттєво збільшилась на 16,4 тис. грн.. Заохочувальна і мотиваційна система на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» не є розвиненою і немає системного характеру.

Отже, після аналізу об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», наданої загальної характеристики підприємства та проаналізованого персоналу, перейдемо до аналізу показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

## 2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Проведемо розрахунок фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Показники	Од. вимір у	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.	
						абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100 -100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	62605	74471,5	85294,5	22689,5	36,24	10823	14,53
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	50557	56599,5	59695	9138	18,07	3095,5	5,47
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	18983,5	25282	35112,5	16129	84,96	9830,5	38,88
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	38	11	5.5	-32,5	-85,53	-5,5	-50
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	40304	45782,5	48025,5	7721,5	19,16	2243	4,9
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	203	216	216	13	6,40	0	0
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	91517	96450	116376	24859	27,16	19926	20,66

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1-підприємство	97058,9	144813,31	168072,4	71013,5	73,17	23259,09	16,06
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	82223	97364	114131	31908	38,81	16767	17,22
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	22230	25197	28640	6410	28,83	3443,00	13,66
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	9126,61	9721,06	11049,38	1923,77	21,08	1328,32	13,66
<b>4. Фінансові результати</b>									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	37862	23353	28186	-9676	-25,56	4833	20,7
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	17264	4632	8480	-8784	-50,88	3648	-75,5
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	17118	4262	7779	-9339	-54,56	3517	-82,52
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	13842	3254	5509	-8333	-60,2	2255	-69,3
<b>5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат</b>									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	3.2 / п.2.4	478,12	670,43	778,11	299,99	62,74	107,68	16,06
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ (ф. 1)	-0,5	-0,42	-0,37	0,13	-26	0,05	-11,90

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,39	0,3	0,31	-0,08	-20,51	0,01	3,33
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,05	0,48	0,45	0,4	800	-0,03	-6,25
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	5,11	5,73	4,79	-0,32	-6,33	-0,94	-16,46
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	2,27	2,11	2,42	0,15	6,75	0,31	14,84
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	158,54	170,88	148,56	-9,98	-6,29	-22,32	-13,06
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,6	0,31	0,33	-0,27	-45,36	0,02	5,38
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	847	672	679	-168,09	-19,84	6,72	1
<b>6. Показники рентабельності підприємства</b>									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	27,34	5,72	9,12	-18,22	x	3,40	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	27,38	5,75	9,23	-18,15	x	3,48	x
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	21	4,96	7,43	-13,57	x	2,47	x

Для ефективного аналізу фінансово-економічного стану потрібно проаналізувати показники капіталу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Найкраще це вийде, якщо проводити порівняння між середньою вартістю сукупного капіталу і середньою вартістю власного капіталу. Оскільки дані показники рахуються як сума вартості сукупного капіталу на кінець року і на початок року поділена на два і сума вартості власного капіталу на кінець року і на початок року ділена на два, відповідно.

Динаміка показників вартості сукупного капіталу підприємства наведено на рис. 2.4.

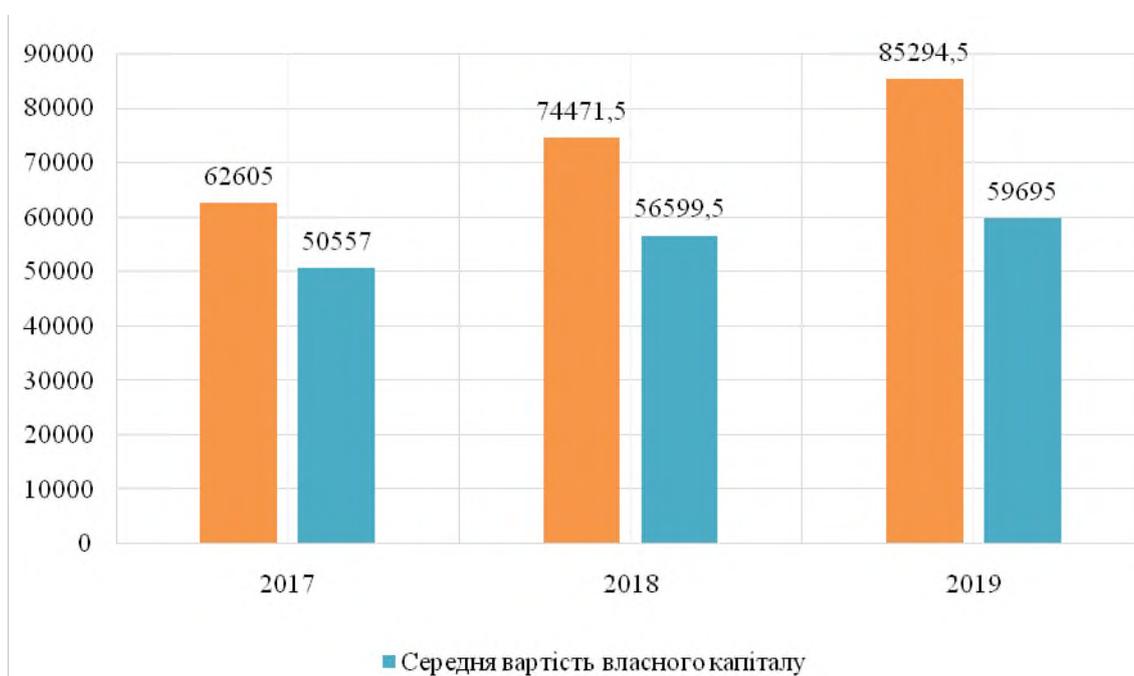


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості показників капіталу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Аналізуючи показники капіталу підприємства можна впевнено говорити про їх тенденцію до зростання, оскільки приріст показників 2019 року до 2017 року складає 36 %, а 2019 до 2018 року – 14,53 %. Схожа ситуація відбувається і з показниками середньої вартості сукупного капіталу. За досліджуваний період приріст склав 18 % та 5,5 % відповідно.

Ресурси підприємства – це надзвичайно важлива частина в аналізі фінансово-економічного стану будь-якого підприємства, а зокрема і ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». У кваліфікаційній роботі було розглянуто наступні показники даного розділу: середньорічна вартість основних засобів, середньорічна вартість нематеріальних активів, середні залишки оборотних засобів та середньооблікову чисельність працівників. Кожен із перерахованих показників представляє ті чи інші статті ресурсів сучасного підприємства, серед них трудові, фінансові, матеріальні та нематеріальні ресурси.

Проаналізуємо динаміку показників середньої вартості основних засобів та середніх залишків оборотних засобів ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за досліджуваній період часу, яка відображена на рис. 2.5.

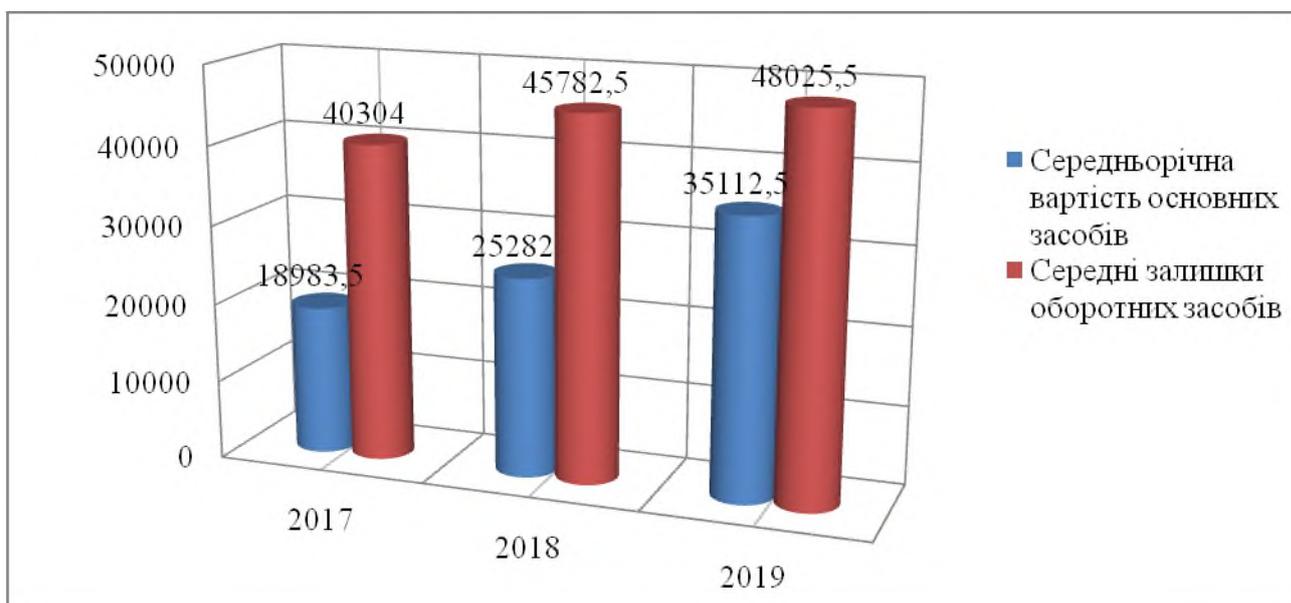


Рисунок 2.5 – Динаміка показників вартості основних засобів та залишків оборотних засобів ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Згідно прорахунків показник середньорічної вартості основних засобів на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2019 р. порівняно з 2017 р. виріс на 84,96 %, а порівняно з 2018 р. приріст склав 38,88 %, Показник середніх залишків оборотних активів зріс на 19,16 % та 4,9 % відповідно.

Як вже зазначалось, матеріальні активи включають в себе основні фонди та оборотні активи ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Основні

засоби – частина майна підприємства, використовувана як засоби праці при виробництві продукції (виконанні робіт, наданні послуг) або для управлінських потреб протягом періоду, що перевищує 365 днів, і вартість яких поступово зменшується У зв'язку з фізичним чи моральним зносом.

Основні засоби мають у своєму складі основні виробничі засоби та основні невиробничі засоби. Оборотні активи - частина майна підприємства, яка включає матеріальні і грошові засоби, авансована і використовувана як предмети праці при виробництві продукції (виконанні робіт, наданні послуг),що одноразово бере участь у виробничому процесі і повністю переносить свою вартість на готову продукцію (роботи, послуги).

Динаміка зміни середньорічної вартості нематеріальних активів ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр. зображена на рис. 2.6.

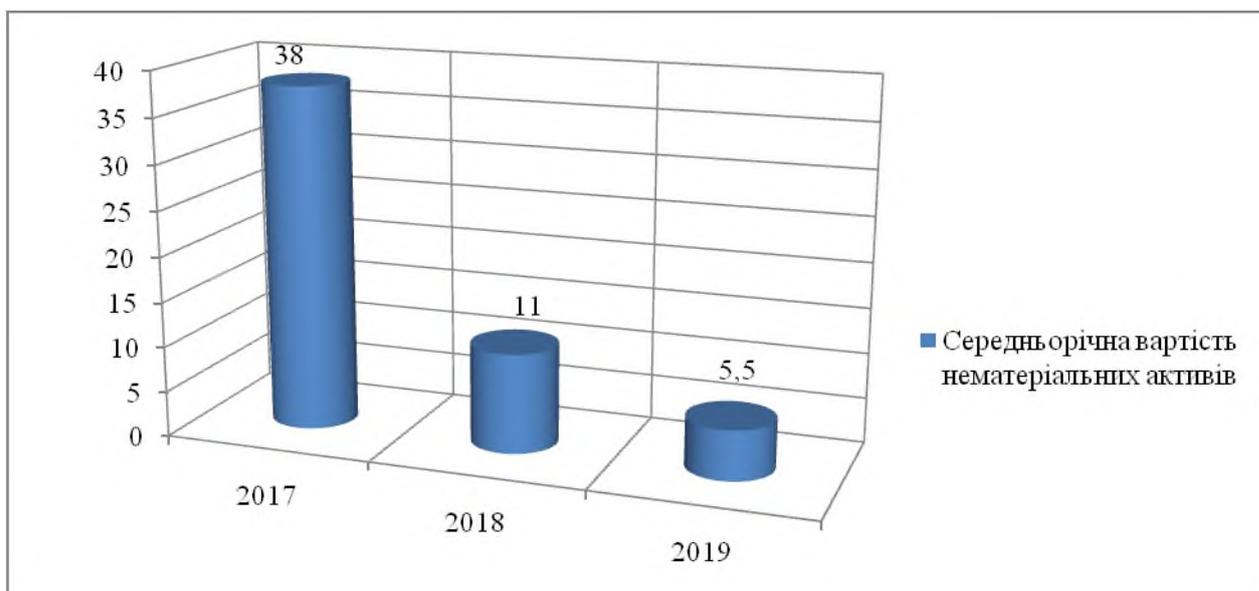


Рисунок 2.6 – Динаміка середньорічної вартості нематеріальних активів ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., тис. грн.

З рис. 2.6 видно, що досліджуваний показник заводу має чітку і навіть стрімку тенденцію до зниження, оскільки порівняно з 2017 р. у 2019 р. він зменшився на 85,53 %, а порівнюючи 2019 рік з 2018 роком - на 50 %.

Проаналізуємо трудові ресурси ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за визначений трирічний період. Персонал підприємства має визначені кількісні, якісні і структурні характеристики. Кількісна характеристика персоналу підприємства в першу чергу вимірюється такими показниками, як облікова, явочна і середньооблікова чисельність працівників. У розрахунках була вибрана для дослідження саме середньооблікова чисельність. Динаміка середньооблікової чисельності працівників

ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» наведена на рис. 2.7.

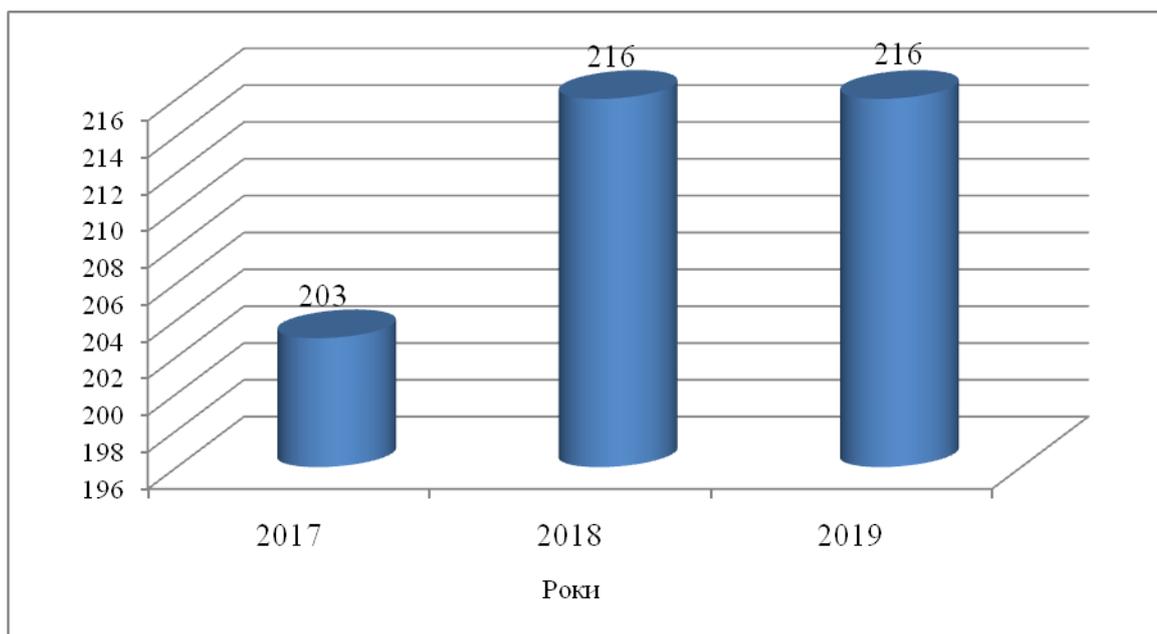


Рисунок 2.7 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., осіб

Виходячи з результатів діаграми видно, що в даному показнику з 2017 р. по 2018 р. прослідковується тенденція росту, адже чисельність штату збільшилась на 13 осіб, але вже у 2019 р. зростання не було і персонал залишився у такій же кількості – 216 осіб.

У висновку щодо ресурсного забезпечення ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» варто зауважити позитивну тенденцію росту всіх показників, окрім середньорічної вартості нематеріальних активів, показник якої з кожним роком падає щонайменше на 50 %.

Наступним кроком в оцінці роботи підприємства є аналіз економічних показників, серед яких чистий дохід від реалізації продукції, обсяг реалізованої продукції, операційні витрати, фонд оплати праці всіх працівників та середньомісячна заробітна плата одного працівника. На рис. 2.8 зображено аналіз показників: чистий дохід, обсяг реалізованої продукції та операційні витрати ПрАТ «Полтавського алмазного інструменту».

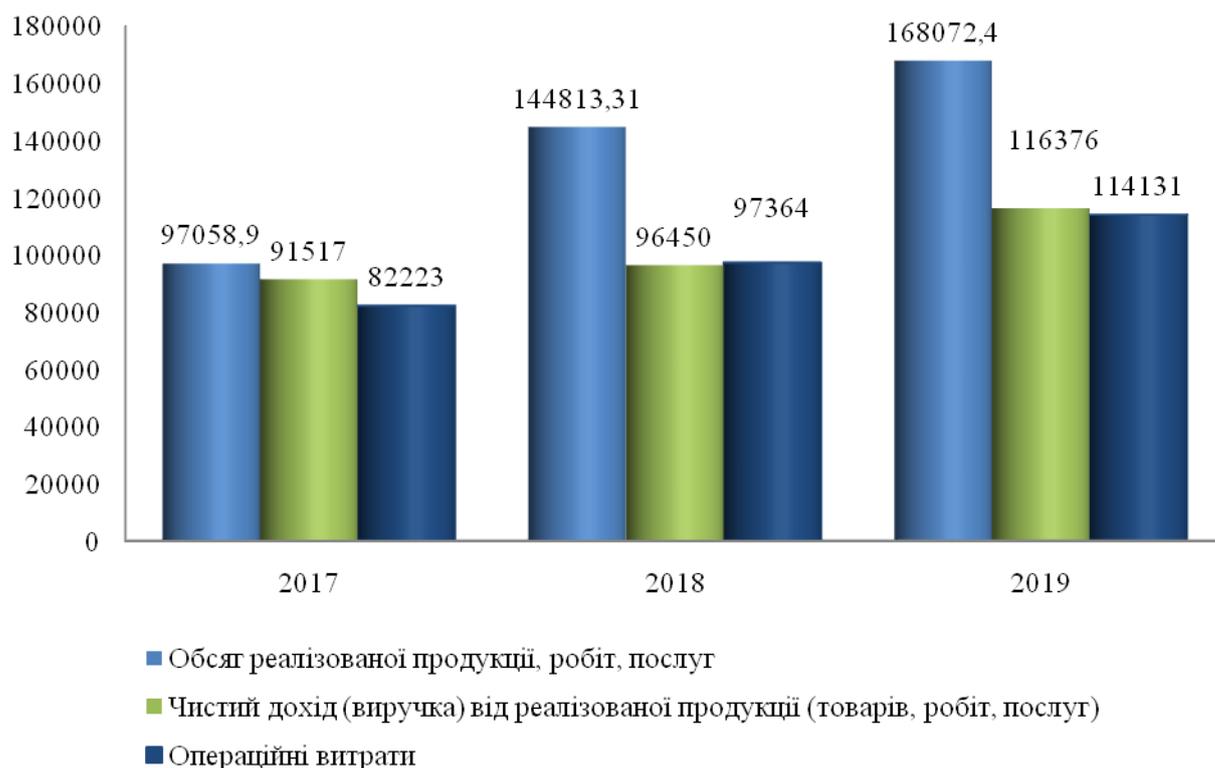


Рисунок 2.8 – Динаміка операційних витрат, чистого доходу від реалізованої продукції, обсягу реалізованої продукції на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Згідно діаграми можна стверджувати, що показники ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» з кожним роком зростають. А саме операційні витрати з кожним роком зростають в середньому на 28 %, чистий дохід на 23 %, а обсяг реалізованої продукції – на 45 %.

Проаналізуємо динаміку фонду оплати праці на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Динаміка фонду оплати праці наведена на рис. 2.9.

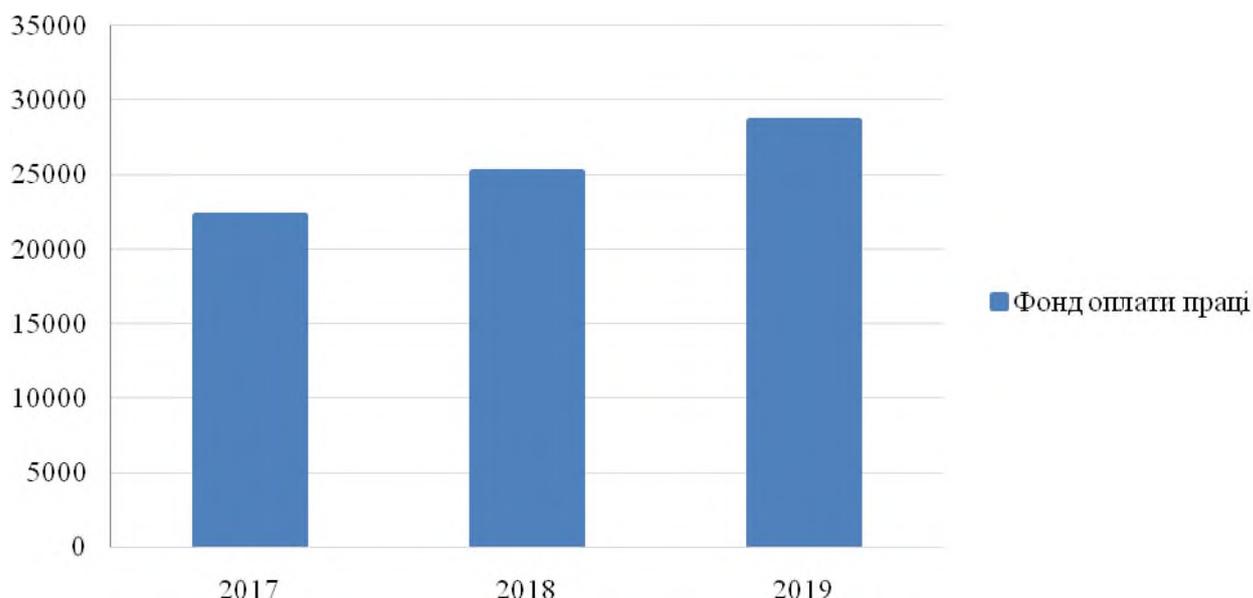


Рисунок 2.9 – Динаміка фонду оплати праці на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Проведемо аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати працівників на ПрАТ «Полтавський вентиляторний завод». За допомогою діаграми, зможемо наочно побачити зміну середньої суми, які отримували працівники за роботу і зробити відповідні висновки. Але спочатку, розкриємо сутність поняття середньомісячна заробітна плата.

Отже, це економічний показник, який характеризує розмір нарахованої заробітної плати, яка припадає на одного працівника підприємства, організації; визначається поділом загальної суми нарахованої заробітної плати на середню чисельність працівників.

Динаміка зміни середньорічної заробітної плати працівників на ПрАТ «Полтавський вентиляторний завод» наведена на рис. 2.10.

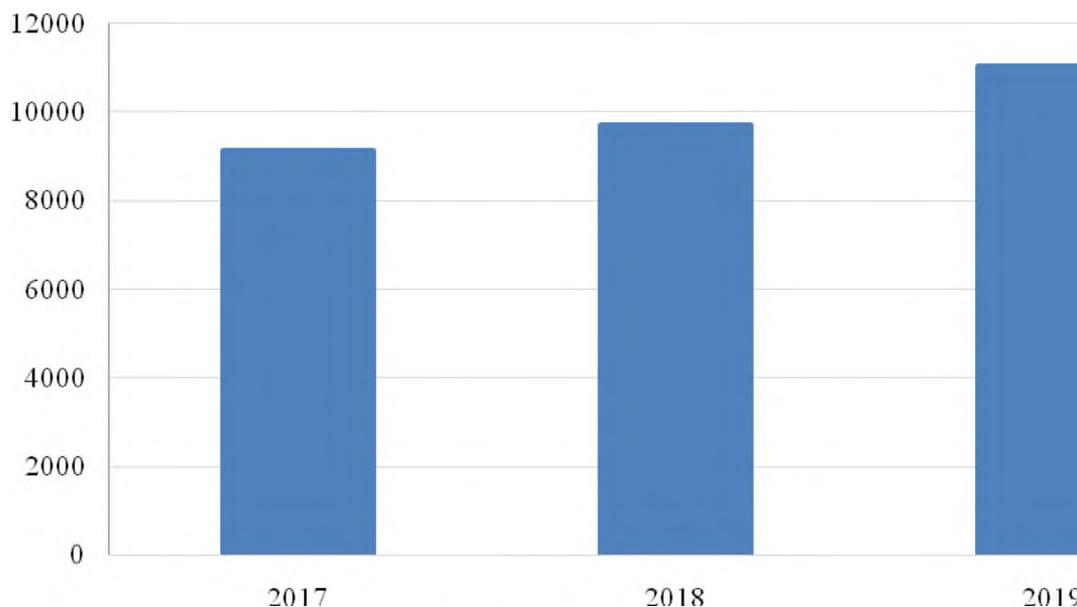


Рисунок 2.10 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників

ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., грн.

Підводячи підсумки по фонду оплати праці та середньомісячній заробітній платі працівників можемо помітити позитивну динаміку зростання даних показників. Також варто зазначити, що заробітна плата є конкурентною в регіоні, а це приводить до висновків, що працівники заводу мотивовані до роботи.

Отже, проаналізувавши економічні показники ПрАТ «Полтавського алмазного інструменту» за період 2017-2019 рр, можна говорити, про гарний стан діяльності заводу та про його конкурентоспроможність на ринку.

За позитивними тенденціями росту показників можна прогнозувати його продовження і на майбутні роки. Наступним кроком проаналізуємо фінансові результати ПрАТ «Полтавського алмазного інструменту» за період 2017-2019 років. До цих показників відносимо валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток.

Динаміка показників фінансових результатів ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр. зображена на. рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Динаміка показників фінансових результатів ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Проаналізуємо динаміку зміни цих показників згідно діаграми. Зазначимо, що за досліджуваний період не було чіткого росту або падіння ні одного показника. В загальному прослідковується тенденція зниження показників у 2018 р., що може свідчити про те, що він був не сприятливим для роботи на вищому рівні. Але в 2019 році прибутки вирости, порівняно з минули роком, але все одно не змогли повернутися до тієї планки, яка була встановлена в 2017 р.

Наступним кроком проаналізуємо показники ефективності використання ресурсів та витрат. Серед них: продуктивність праці працівників, коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт вибуття основних засобів, фондвіддача, коефіцієнт обіговості оборотних засобів, середній період обороту оборотних засобів, середній період обороту оборотних засобів,

коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) та операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції.

Спочатку проведемо дослідження продуктивності праці працівників, динаміку якої висвітлено на рис. 2.12.

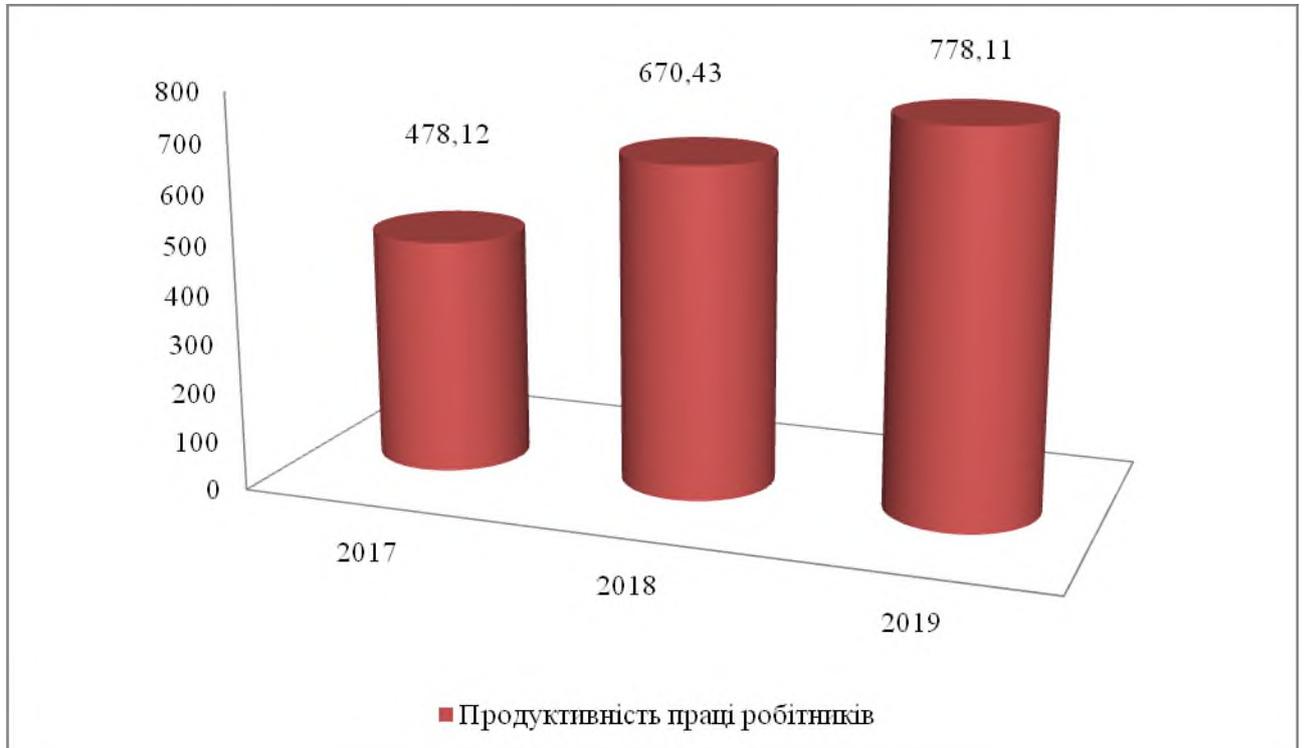


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни продуктивності праці працівників ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., тис. грн./осіб.

За результатами рисунку може з упевненістю говорити, що продуктивність праці працівників – зростає. Це пов'язано з тим, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» веде досить зрозумілу і демократичну політику управління персоналом і не жаліє виділяти значні кошти у фонд оплати праці для зарплат співробітникам.

Далі наведемо дослідження динаміки зміни фондівіддачі, що наведена на рис 2.13. Нагадаємо, що фондівіддача – це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Вона виражає ефективність використання

засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів.

Для характеристики повної фондівдачі нерідко її розраховують як відношення валового продукту до всіх виробничих фондів. Для цього визначають середньорічну вартість основних і оборотних виробничих фондів (їхню загальну вартість на початок і кінець року ділять на 2, або їхню вартість по місяцях ділять на 12). В окремих випадках, коли випущена продукція (виконані роботи) є однорідними, фондівдачу можна визначати і в натуральному виразі.

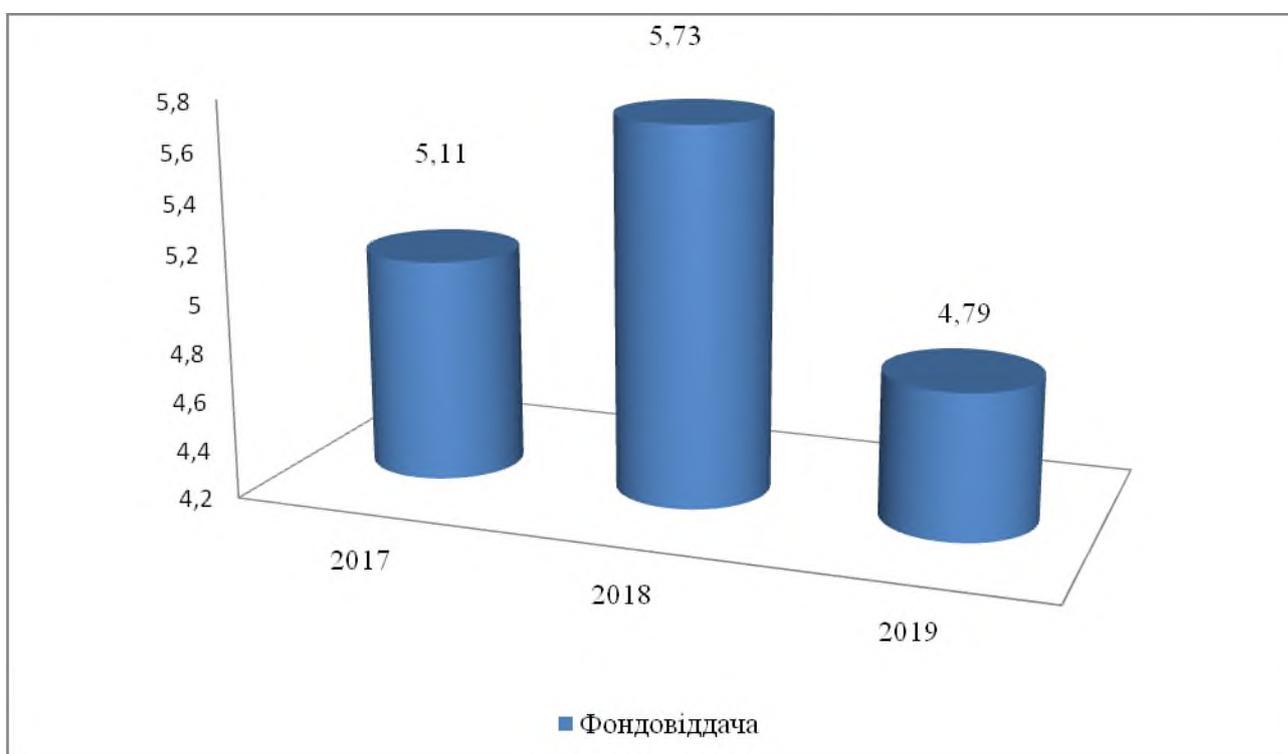


Рисунок 2.13 – Динаміка фондівдачі ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 рр., грн./грн.

Отже, на рис. 2.13 видно, що у 2019 році показник фондівдачі сягнув своєї найнижчої точки за весь досліджуваний період. Порівняно з 2017 роком він знизився на 6 %, а з 2018 роком – на 16,5 %. Зменшення фондівдачі у звітному році в порівнянні із 2017 р. свідчить про зниження ефективності використання основних фондів.

Середній період обороту оборотних засобів на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2019 р. становить близько 148 діб, у 2018 р. – 170 діб, а у 2017 р. 158 днів. Збільшення даного періоду негативно впливає на діяльність ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» і свідчить про уповільнення оборотності оборотних засобів у 2018 р. Але у 2019 р. ситуація покращилась – відбулось скорочення оборотності оборотних засобів на 10 днів.

Показники ефективності використання ресурсів та витрат у період на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» змінюються. Більшість показників зростають у 2019 р. порівняно з 2018 р., але мають менше значення ніж ті ж самі показники у 2017 р.

Показники рентабельності на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2017-2019 р. мають тенденцію до коливання. Зокрема, у 2019 р. рентабельність власного капіталу складає 9,23 %, що на 18,15 в.п. менше порівняно з 2017 р. але на 3,48 в.п. більше від 2018 р. Зменшення даного показника у порівнянні з 2017 р. свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Рентабельність продукції у 2019 р. склала 7,43 %, що на 13,57 в.п. менше від 2017 р. але на 2,47 в.п. більше порівняно з 2018 р. Зменшення показника рентабельності продукції у порівнянні з 2017 р. свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу. За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» здійснює прибуткову діяльність. Загалом розраховані показники мають тенденцію щодо погіршення, що є негативним та може свідчити про певні проблеми на підприємстві.

У підрозділі 2.3 проведемо аналіз системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

### 2.3 Аналіз системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за сучасних умов господарювання

Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

В табл. 2.9 наведений SWOT-аналіз ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Таблиця 2.9 – Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

	<p>Можливості (O)</p> <p>Впровадження інноваційних технологій у процес виробництва</p> <p>Стійкий попит на продукцію, великі замовлення</p> <p>Розширення ринків збуту</p> <p>Збільшення кількості клієнтів за рахунок маркетингу</p> <p>Розвиток економіки України</p>	<p>Загрози (T)</p> <p>Конкуренція з боку аналогічної, але дешевшої продукції китайського виробництва</p> <p>Зростання інфляції</p> <p>Збої у поставках сировини</p> <p>Негативні зміни валютного курсу</p> <p>Підвищення вартості і зменшення попиту на алмазний інструмент</p> <p>Поява конкурентів</p>
<p>Сильні сторони (S)</p> <p>Унікальність продукції на ринку України</p> <p>Вихід на ринки Європи</p> <p>Висока цінова конкурентоспроможність</p> <p>Висока прибутковість</p> <p>Надходження великих замовлень</p> <p>Висококваліфікований менеджмент</p> <p>Імідж надійного партнера</p> <p>Система підвищення кваліфікації персоналу</p>	<p>Збільшення кількості замовлень на європейському ринку за рахунок маркетингу</p> <p>Збільшення ціноутворення за рахунок інноваційних технологій у виробництві</p> <p>Збільшення прибутковості за рахунок розвитку країни</p>	<p>Можливість «пережити» інфляцію і кризу без великих втрат за рахунок запасів коштів</p> <p>Перевага над новими конкурентами через багаторічний досвід у виготовленні алмазного інструменту і напрацьованої клієнтської бази</p>

Слабкі сторони (W) Залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів Виробництво з високими витратами Низька маркетингова активність Слабо розвинутий ризик-менеджмент	Зменшення витрат на виробництво за рахунок впровадження інноваційних технологій Влаштування виробництва в Європі і завдяки цьому, зменшити залежність від постачальників	Конкурент, що з'явився може запропонувати аналогічну продукцію за нижчу ціну Інфляційні процеси в країні в подальшому можуть відлякувати іноземних інвесторів від інвестицій
---	---	---

Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – наступний етап процесу SWOT-аналізу у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», що наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT – аналізу для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Можливості + Сильні сторони $5+8 = 13$	Загрози + Сильні сторони $6+8 = 14$
Можливості + слабкі сторони $5+4 = 9$	Загрози + Слабкі сторони $6+4 = 10$

На третьому етапі ми визначаємо стратегію підприємства на основі матриці SWOT-аналізу, яка використовується на момент проведення цього аналізу, а саме – максимально можливі суми факторів, що наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Стратегії для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання)

Отже, провівши аналіз за допомогою матриці SWOT-аналізу, робимо висновок про доцільність застосування для ПрАТ «Полтавський алмазний

інструмент» стратегії обмеженого зростання, оскільки зовнішнє середовище є динамічним і складно прогнозованим в умовах пандемії COVID-19.

Розробляючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть перетворюватись в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Таким чином, для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» необхідна така стратегія, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід виділити слабкі внутрішні сторони фірми і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

Будь-який вид господарської діяльності підприємства без оптимального об'єднання функцій менеджменту в систему не в змозі бути ефективним. Керівництво досліджуваного підприємства у своїй повсякденній роботі постійно використовує усі чотири класичні функції системи менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль (рис 2.14).



Рисунок 2.14 – Функції системи менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

На ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» приділяється значна увага стратегічному плануванню, воно являє собою набір ідей та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій

для досягнення цілей фірми. Стратегічне планування, яке здійснює фірма, має декілька послідовних етапів:

- формування місії організації;
- оцінка існуючого становища;
- аналіз стану підприємства;
- постановка довгострокових цілей;
- розробка стратегічного плану.

Після вибору загальної стратегії настає фаза її реалізації. Цей процес передбачає чітку послідовність таких кроків:

- виділення середньо- та короткострокових цілей;
- складання відповідних планів;
- перетворення їх у конкретні завдання;

Організаційні зусилля задля їх виконання, тобто розробка забезпечуючих політики, тактики, процедур, правил та бюджетів.

Для вдосконалення функції планування керівництво постійно аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище фірми, досліджує її сильні та слабкі сторони. З урахуванням відміченого її керівництво періодично вносить до складу обраної стратегії потрібні зміни та здійснює відповідні дії.

Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності.

Об'єктами планування на підприємстві є всі напрями його діяльності, будь то маркетингова, інноваційна, комерційна, економічна, соціальна, виробнича або екологічна. Та чи інша діяльність підприємства може бути представлена як сукупність окремих функціональних процесів, кожен з яких також є об'єктом планування.

Мета ж фінансового планування – забезпечення господарської діяльності підприємства необхідними джерелами фінансування.

Воно є необхідним для фінансового забезпечення розширення кругообігу виробничих фондів, досягнення високої результативності

виробничо-господарської діяльності, створення умов, які забезпечили б платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» можна відокремити таку сферу, де є відчутна потреба в застосуванні фінансового планування.

Структури, які здійснюють реструктуризацію та диверсифікацію виробництва. В умовах зростаючої конкуренції більшість підприємницьких структур вимушені постійно дбати про вдосконалення продукції, освоєння випуску новітніх конкурентоспроможних товарів і послуг, що призводить до значних структурних зрушень у виробництві. Необхідність оцінки основних параметрів діяльності та їх визначення ще до початку проведення серйозних змін у виробництві викликає потребу планування діяльності підприємства відповідно до умов, що склалися, або можуть скластися в майбутньому.

Безумовно, кожне підприємство бажає використовувати досконале фінансове планування, проте в сучасних умовах присутні стримуючі фактори, що обмежують його використання на підприємствах.

Основні з них:

високий ступінь невизначеності на ринку, пов'язана з триваючими глобальними змінами у всіх сферах суспільного життя (їх непередбачуваність в умовах пандемії ускладнює планування);

незначна частка підприємств, що має фінансові можливості для здійснення серйозних фінансових розробок;

відсутність нормативно-правової бази вітчизняного бізнесу.

Організація як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, яка дає змогу колективу ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

Отже, попередньою умовою для створення структури на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є формування стратегій, а основна мета організаційної функції в системі менеджменту – забезпечити перехід від стратегії до структури.

Є декілька аспектів організаційної функції, які керівництву ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно враховувати:

побудова системи управління, тобто утворення об'єктів управління, суб'єктів управління і встановлення зв'язків між ними;

формування повноважень, які об'єднують вище керівництво з нижчими рівнями управління та виконавцями і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;

вдосконалення системи управління. Організаційний процес неможливо зрозуміти без попереднього розгляду делегування та пов'язаних з ним повноважень і відповідальності;

делегування – це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. За допомогою делегування керівництво розподіляє численні завдання серед своїх робітників;

відповідальність – це усвідомлення необхідності забезпечувати необхідні зусилля поставлених завдань та відчувати обов'язок за їх успішне виконання. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результат виконання завдання перед тим, хто надає йому повноваження;

повноваження – це обмежене право використовувати ресурси фірми та спрямовувати зусилля частини її працівників на виконання поставлених завдань. Повноваження поділяються на два типи: лінійні та штатна.

На ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» застосовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління. За такої побудови системи управління передбачається, що кожний орган управління та окремий його представник спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів, тому було виявлено деякі недоліки:

труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;

виникнення проблеми функціональної координації, можливість виникнення суперництва, конфліктів;

перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки, виконання певних дій, спрямованих на досягнення поставленої організацією мети.

Для підвищення дієвості мотивації і спонукання працівників до ефективних дій застосовують різні види винагород. Керівництво підприємства має у своєму арсеналі два головних типи заохочування: внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішні винагороди надає сам процес виконання роботи: правильності отриманого усвідомлення результату, відчуття досягнення успіху, відчуття самоповаги, творчій характер і розуміння значущість виконаної роботи та ін. Найпростіший спосіб забезпечення отримання внутрішніх винагород – створення сприятливих умов для роботи та надання поміркованих завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» пропонує своїм працівникам за виконання ними покладених керівництвом службових обов'язків. До них відносять заробітну плату, премії, надбавки, додаткові пільги, перспективи просування по службових «сходинках» та ін.

Недоліки діючої системи мотивації ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» властиві більшості підприємств.

Перша типова слабкість полягає в тому, що керівники даного підприємства розглядають систему стимулювання у вузькому спектрі стимулів, а працівники – у більш широкому.

Керівники зазвичай відносять до стимулів три класичні групи: методи матеріального стимулювання, соціальний пакет – оплата підприємством в процентному співвідношенні виконання зобов'язань перед своїми працівниками і методи морального стимулювання, що знаходять вираження,

в принципі, в різних засобах морального заохочення (винесення подяки, нагородження почесною грамотою та ін.)

Працівники ж найчастіше розглядають систему стимулювання в більш широкому спектрі, додаючи до цього такі групи, як: методи організаційного стимулювання, умови праці, стиль керівництва.

Функція контролю – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Для ефективного виконання поставлених завдань керівництво фірми використовує три види контролю:

Попередній – перевірка наявності певних орієнтирів, правил, а також – готовності робочих місць до початку праці.

Поточний контроль – здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт; він базується на вимірюванні фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаних цілей;

Заключний контроль – вид контролю, що здійснюється після завершення усіх робіт, він надає керівництву організації інформацію, яка необхідна для планування аналогічних робіт у майбутньому і сприяє пов'язаності рівня мотивації з досягнутими результатами господарської діяльності в окремих підрозділах.

На підприємстві відбуваються процеси, що заслуговують як позитивної, так і негативної оцінки, оскільки існують як сильні, так і слабкі сторони діяльності. Тому система контролю полягає у встановленні тіньових сторін діяльності, співвідношенні позитивних і негативних явищ. Дієвий контроль повинен розкривати дійсний становище підприємства. Погано здійснюваний контроль може нанести таку саму шкоди, як і погано виконана робота.

Процес контролю повинен проходити гармонійно, а не бути грою в «хованку»: контролюючі шукають, а контрольовані ховають. Переконавання в тому, що контролер однаково зацікавлений в пошуку як негативних, так і

позитивних сторін діяльності, сприятиме тому, що кожний працівник намагатиметься допомогти йому.

Доцільно розглянути помилки, які виникають при здійсненні контролю. Контроль не повинен зводитися до інцидентів. Нормальний контроль – це неперервний процес ділового спілкування з працівниками, який не повинен приурочуватися до яких-небудь випадків. Необхідно допомагати співробітникам переборювати недоліки, вступати з ними в контакт.

Тотальний контроль породжує неохайність. Деякі керівники вважають, що все, що «не пройшло через їхні руки», може мати помилки, тому намагаються контролювати буквально все. Таємний контроль викликає лише розчарування, він вважається аморальним, бо здійснюється методом таємного огляду робочих місць, а тому викликає невдоволення більшості людей. Доводити отриману негативну інформацію до співробітника слід не зволікаючи. Так можна встановити з ним ділові стосунки й покращити стан справ.

Отже, за час існування ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» зроблено великий обсяг роботи, до якого причетні як керівництво підприємства так і персонал який на ньому працює.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за сучасних умов господарювання дозволяє зробити наступні висновки:

1. ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» працює на ринку штучних алмазів і алмазного інструменту. Підприємство є юридичною особою за законодавством України із правами юридичної особи, виступає самостійним господарюючим суб'єктом, володіє відокремленим майном, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права і несе визначені обов'язки, виступає в суді, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку

та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству з метою одержання прибутку. Загальна чисельність персоналу у 2019 р. складала 216 особи, що на 13 осіб менше від 2017 р. Ці зміни зумовлені ліквідацією певних посад та укрупненням відділів. Це є негативною тенденцією тому, що підприємство втрачає висококваліфікований персонал. Причинами звільнення є особливості сучасних умов господарювання, що в першу чергу зумовлені кризовими явищами в економіці і суспільстві в наслідок пандемії COVID-19.

2. Результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» свідчать про те, що лише незначна частина показників має тенденцію до зростання. Одним із таких є середня вартість сукупного капіталу. Збільшення відбулося на 36,24 % у порівнянні з 2017 р. та на 14,52 % з 2018 р. Це є позитивною зміною, оскільки збільшується вартість майна підприємства. Середньорічна вартість основних засобів має позитивну тенденцію. У 2019 р. їх вартість складає 35112,5 тис. грн., що на 84,96 % більше від 2017 р. та на 38,88 % більше у порівнянні з 2018 р. Тенденція щодо збільшення основних засобів є позитивною, адже свідчить про те, що підприємство оновлює та розширює технологічну базу.

Таким чином, на основі проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» можна стверджувати, що підприємство є прибутковим і має деякі негативні тенденції в наслідок пандемії COVID-19.

3. На ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» застосовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління. За такої побудови системи управління передбачається, що кожен орган управління та окремий його представник спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів, тому було виявлено деякі недоліки: труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків

між різними функціональними службами; виникнення проблеми функціональної координації, можливість виникнення суперництва, конфліктів; перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.

У третьому розділі будуть запропоновані напрями удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за сучасних умов господарювання.

РОЗДІЛ 3  
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АЛМАЗНИЙ ІНСТРУМЕНТ»  
ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Напрями удосконалення системи менеджменту  
ПРАТ «Полтавський алмазний інструмент» за сучасних умов  
господарювання

Аналіз системи менеджменту ПРАТ «Полтавський алмазний інструмент» за сучасних умов господарювання засвідчив, що підприємство є відкритою системою, яка відчуває зовнішні впливи і повинна своєчасно реагувати на зміни, що зумовлені кризовими явищами в економіці і суспільстві в наслідок пандемії COVID-19. Відкрита система – це будь-яка система, яка споживає ззовні енергію або ресурси.

ПРАТ «Полтавський алмазний інструмент» має своє внутрішнє і зовнішнє середовище, в яких вона існує. Внутрішнє середовище визначається структурою організації, якістю кадрового складу, побудовою системи управління, трудовими і технологічними процесами, ступенем розподілу праці, напрямками комунікацій в організації.

У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, ніж менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва і якість обслуговування споживачів. Менеджмент повинен бути орієнтований на результат і ефективність діяльності організації. Тому перше завдання менеджменту полягає в тому, щоб визначити, яких результатів і продуктивності дана організація вже досягла.

Менеджмент в сучасному бізнесі відноситься до способу результативного й ефективного керівництва діями колективу і пов'язаний з постійним удосконаленням діяльності організації в цілому. Головним

завданням менеджменту в організації власної діяльності є генерування енергії всього колективу і кожного співробітника та надання їм визначеного напрямку роботи. Таким чином, актуальним для будь-якої організації постає питання якості менеджменту.

До якості менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» відносять сукупність характеристик, що стосуються здатності системи менеджменту підприємства визначити цілі та ефективно їх досягати. До числа найважливіших характеристик системи менеджменту, поряд із досягненням необхідної якості його продукції відносять забезпечення конкурентоздатності, стійкість розвитку підприємства в економічній і соціальній сферах, зміну вартості підприємства, економію ресурсів, ефективне підприємництво.

В процесі реалізації поставленої мети, забезпечуючи успіхи на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», менеджер зіштовкується із рядом проблем, а саме: подолання кризи, що виникла в наслідок пандемії COVID-19; диверсифікацією діяльності оновленням робочої сили; розвитком інформаційних технологій; необхідністю обрати нові методи керування; процесом глобалізації економіки; корпоративною соціальною відповідальністю; складністю керування якістю продукції.

Для покращення розвитку ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» має вирішити ряд питань.

По-перше, провести роботу по спрямуванні та об'єднанню зусиль усіх працівників у прагненні досягти цілей організації. При цьому доцільно використовувати непрямий тиск, що створює атмосферу наполегливості в роботі.

По-друге, слід враховувати той факт, що провідні фірми стали дійсно такими не під час керівництва засновниками, а в період появи нових власників, які розпочинали ретельніше займатися економічними проблемами підприємства, наймаючи для цього більш професійних менеджерів.

По-третє, однією з рис сучасного українського бізнесу є поєднання в одній особі основного власника і директора. Ситуації, коли мажоритарний власник – директор підприємств, є настільки частими, що цей факт слід віднести до особливостей великих підприємств в Україні.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» має такі специфічні риси:

об'єднання функцій власника й керівника. Крім того, обов'язки з управління часто виконуються менеджером паралельно з іншою роботою у межах практичної діяльності підприємства;

відсутність маркетингового відділу є причиною того, що дослідженням ринку та просуванням продукції займається відділ збуту. Відсутність систем маркетингової діяльності призводить до використання «підприємницького чуття» як альтернативи системи маркетингу.

ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» відносять до адаптивних систем, яким притаманні: гнучка організаційна структура, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями; децентралізація повноважень і відповідальності; перевага горизонтальних зв'язків; мінімальне використання формальних правил і процедур; готовність до змін;

використання гнучких методів контролю;

перевага усного вербального спілкування. При цьому процес передачі інформації через спрощену ієрархію стосунків проходить більш швидко, ніж у великих організаціях.

З поліпшенням якості системи менеджменту науковці пов'язують дві моделі будь-якого бізнесу: модель удосконалення, як гонитва за ціллю, що змінюється, тобто постійний процес адаптації до умов мінливого ринку збуту; модель удосконалення внутрішніх характеристик організації, таких як: гнучкість, керованість, результативність, продуктивність.

Для поліпшення системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» найбільш доцільним є застосування другої моделі, оскільки вона передбачає впровадження нетрадиційних методів удосконалення бізнесу.

Для поліпшення якості системи менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» найбільш доцільною є модель удосконалення внутрішніх характеристик організації, а саме: раціональне використання наявних ресурсів та коштів підприємства, удосконалення організації праці, яка спрямована на зміцнення економічного потенціалу для успіху (рис. 3.1.).



Рисунок 3.1 – Впровадження моделі удосконалення внутрішніх характеристик ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» для поліпшення системи менеджменту

У кожній сфері діяльності передбачається виконання двох функцій – звичайної функції – щоденної роботи, і функції удосконалення.

Традиційний метод організації робіт включає поділ праці між співробітниками, що виконують щоденну роботу та керівниками, що займаються удосконаленням способів виконання щоденної роботи. Але така традиційна організація не реагує достатньо швидко на зміни в зовнішньому середовищі.

Поліпшення якості менеджменту зводиться до виконання таких задач: спрямування на формулювання обґрунтованих цілей, діяльність організації у відповідності зі змінами в оточуючому середовищі; спрямування на об'єднання та координацію зусиль і ресурсів.

Отже, ефективність системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» визначається не стільки його ліквідністю чи величиною прибутку, а збільшенням «ціни» бізнесу, тобто поліпшення якості менеджменту суттєво пов'язане із збільшенням вартості підприємства.

План діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» слугує основою для розроблення заходів із маркетингу, менеджменту та координації діяльності всіх його підрозділів. Він дає змогу одночасно розглянути взаємопов'язані економічні, соціальні, організаційні та інші проблеми і тому є базою для розроблення й прийняття раціональних управлінських рішень.

Місія, головні цілі та функції ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у процесі планування повинні бути тісно пов'язані між собою і відображатися як у короткострокових, так і у довгострокових планах. Тому принцип плановості дій є невід'ємним принципом діяльності підприємства. Без плану неможливо організувати роботу належним чином, здійснювати дієвий контроль, добиватись узгоджених дій між підрозділами підприємства і виокремлювати пріоритетні напрями його розвитку.

Планування має ґрунтуватися на таких наукових принципах, як: науковість, комплексність, неперервність, демократизм, цілеспрямованість, точність, цілісність, гнучкість, збалансованість, оптимальність, структуризація планів, їх координація та економічність процесу планування,

стандартизація процесів і техніки планування. Варто використовувати сучасні підходи до планування та світовий досвід планології.

Основними передумовами вдосконалення планування на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» повинні стати:

інформаційне забезпечення – наявність об'єктивних даних про стан зовнішнього середовища щодо попиту, пропозиції, цін, конкурентів, інвесторів, місце підприємства в ринковому середовищі, темпи змін оточення, в якому воно функціонує, а також даних про підприємство (площа, обладнання, персонал, технологічні процеси, джерела капіталу, грошові потоки та ін.), наявність інформаційного;

методичне забезпечення, тобто наявність обґрунтованих методик планування різних показників;

кадрове забезпечення – добір чи перепідготовка фахівців з питань аналізу, планування, прогнозування, нормування; володіння ними сучасними методами планування та використання з цією метою інформаційних технологій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні передумови удосконалення планування в системі менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Складові	Характеристика
Інформаційне забезпечення	Наявність об'єктивних даних про стан зовнішнього середовища щодо попиту, пропозиції, цін, конкурентів, інвесторів, місце підприємства в ринковому середовищі, темпи змін оточення, в якому воно функціонує, а також даних про підприємство (площа, обладнання, персонал, технологічні процеси, джерела капіталу, грошові потоки та ін.), наявність інформаційного.
Методичне забезпечення	Наявність обґрунтованих методик планування різних показників.
Кадрове забезпечення	Добір чи перепідготовка фахівців з питань аналізу, планування, прогнозування, нормування; володіння ними сучасними методами планування та використання з цією метою інформаційних технологій.

Важливою та актуальною проблемою організації планування діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» виступає забезпеченість їх комп'ютерною технікою, сучасними програмними засобами та відповідним

кваліфікованим персоналом планово-економічних служб. На ринку програмних продуктів є значна кількість програм, які реалізують функції планування. Проте, вони ще не знайшли широкого застосування на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» через необхідність додаткового вкладення фінансових ресурсів та додаткової підготовки кадрів, відсутність орієнтованого на ринок метод забезпечення.

Одним із напрямків підвищення організації праці є вдосконалення умов праці. Умови праці на кожному робочому місці формуються під впливом таких груп факторів: виробничих, санітарно-гігієнічних, факторів безпеки, інженерно-психологічних, естетичних та соціальних.

Можна виділити основні напрямки підвищення організації праці на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», що наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Напрямки удосконалення організації праці на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

№ п/п	Напрямки
1	Визначення функцій і змісту праці управлінського персоналу.
2	Вдосконалення форм поділу і кооперації праці управлінського персоналу.
3	Комплектування і раціональне використання управлінських кадрів.
4	Створення сприятливих умов праці управлінського персоналу.
5	Вдосконалення нормування праці управлінського персоналу.
6	Проектування раціональної технології виконання управлінських робіт.
7	Поліпшення організації робочих місць управлінського персоналу.
8	Комплексна оцінка результатів праці управлінського персоналу.
9	Вдосконалення механізму мотивації праці управлінського персоналу.

Сутністю управління ефективністю організації праці є створення умов для її зростання. Водночас підвищення ефективності являє собою процес змін в діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Тому для

підвищення ефективності необхідно управляти змінами, тобто генерувати, мотивувати, стимулювати їх. При цьому важливим є планування і координування масштабів та інтенсивності змін у всіх основних організаційних елементах, включаючи зайнятість, структуру кадрів, кваліфікацію і освіту, технологію і устаткування, продукцію і ринки збуту.

Ці зміни повинні сприяти як зростанню продуктивності праці, так і підвищенню ефективності діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Орієнтація на досягнення найвищих кінцевих результатів є найбільш оптимальним стилем створення системи управління ефективністю організації праці й оперування нею.

Основними напрямками з підвищення ефективності організації праці на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є визначення цілей, організація програми управління продуктивністю праці. Ефективна та якісна робота зумовлює зниження собівартості та підвищення рентабельності виробництва, що дає змогу додатково заохотити найманих робітників матеріально. В сучасній економіці стимулювання працівників не обмежується тільки мірами матеріального винагородження, а спрямоване на вдосконалення особистості працівника, формування у нього зацікавленості в успіху ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» в цілому та включає в себе також інші форми, такі як: соціальні пільги, моральні заохочення, гуманітарні стимули до праці та ін.

Стимулювання ефективності та якості зусиль працівників веде до зростання прибутків та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» на ринку. Стимулювання направлене на збільшення об'єму, розширення асортименту, мотивацію найманого працівника до ефективної та якісної праці, підвищенню технічного рівня та якості продукції, що випускається із урахуванням досягнень науково-технічного прогресу.

Сприяти вдосконаленню мотиваційного середовища діяльності персоналу на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» можна також через:

проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу (за допомогою соціологічного дослідження або запровадження системи мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень);

аналіз і впровадження окремих аспектів матеріальної мотивації праці із зарубіжного досвіду провідних компаній світу (виробничі ради, «робітник-директор», формування преміальних фондів за створення й випуск нової продукції);

перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Одним з головних пріоритетів управлінського регулювання процесу формування оптимального трудового потенціалу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є досягнення та тривала підтримка оптимального за кількісними, структурними, якісними параметрами складу трудових ресурсів, які були б адекватними і достатніми для забезпечення сталого розвитку виробничого потенціалу підприємства.

Проте однією з найважливіших умов підтримки і цілеспрямованого перетворення людського капіталу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є обов'язкове застосування складного мотиваційного комплексу забезпечення продуктивної діяльності, заснованого на активному залученні усього персоналу до участі у розробці і реалізації корпоративних заходів з підвищення ефективності виробництва.

Формування такого мотиваційного комплексу передбачає насамперед досягнення високого рівня якості трудового життя працівників ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» на засадах створення належної корпоративної культури, сприятливої щодо вирішення задач збільшення людського капіталу підприємства. При цьому, величина та якість людського капіталу стають головним чинником стійкого розвитку, тобто такого розвитку, при якому зберігається сукупний капітал суспільства, що включає відтворений капітал (устаткування, будівлі та інше), природний (природні ресурси і якість навколишнього середовища) і людський капітал. Тому для

того, щоб розвиток суспільства був стійким, він повинен спрямовуватись так, щоб сума цих трьох видів капіталу збільшувалась.

Тож, основним інструментом підвищення рівня прибутковості і досягнення стійкого економічного зростання ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є інвестиції в людський капітал. Інвестування в людський капітал на індивідуальному рівні здійснюється тоді, коли індивід збільшує свій запас людського капіталу за допомогою додаткових вкладень в освіту, що приводить до зростання продуктивності праці. Збільшення продуктивності праці є передумовою для збільшення заробітної плати, що обумовлює збільшення споживчих витрат і, відповідно, ринкового попиту, виступаючи, таким чином, додатковим стимулом розвитку виробництва і прискорення економічного зростання.

Внутрішній контроль на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» фіксує та відслідковує дотримання суб'єктами контролю вимог чинних законодавчих та нормативних актів щодо ефективності та цільового використання бюджетних або власних коштів, збереження майна; правомірності та ефективності використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, достовірності бухгалтерського обліку і звітності тощо.

Не менш важливим аспектом внутрішнього контролю є забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління щодо оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень. Зворотний зв'язок завдяки функціонуванню підрозділів системи внутрішнього контролю ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» дає змогу уявити стан не лише окремих її елементів, а й усієї системи в цілому.

Не зважаючи на суттєву ефективність та доцільність запровадження системи внутрішнього контролю на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», організація останньої може мати суттєві недоліки та складності при утворенні.

В результаті проведених досліджень стану внутрішнього контролю на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» впливають факти недостатньої

ефективності контролю, неправильної його організації та незадовільного дотримання його вимог.

Серед основних таких недоліків є зловживання службовим становищем, невиконання або неякісне виконання службових обов'язків, неправильна оцінка операцій із заготівлі, виробництва чи реалізації з точки зору доцільності та економічності.

Основною причиною виникнення даних проблем є те, що власник ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», не розуміючи сутності, мети і завдань внутрішнього контролю, не приділяють належної уваги побудові ефективної системи його здійснення.

До того ж, сукупність даних порушень повинна виявлятися на рівні внутрішнього контролю, а не на рівні державного контролю, як вона виявляється на сучасному етапі в Україні. Це зумовлено не тільки недостатньою організацією внутрішнього контролю на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», а й наявністю певних проблем на державному рівні, які створюють тенденції щодо зростання кількості та обсягів основних фінансових порушень.

Результати проведених досліджень свідчать, що можливості контролю як функції управління використовуються сьогодні недостатньо. В окремих випадках система внутрішнього контролю ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» не відповідає вимогам наукового управління з причин методологічного та організаційного характеру.

З огляду на дані проблеми та недоліки важливого значення набуває розробка конкретних пропозицій та дієвих заходів щодо покращення функціонування внутрішнього контролю на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Серед методів підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» найбільш доцільними та дієвими є методи розподілу повноважень і відповідальності між працівниками, ротація кадрів, здійснення контролю за окремими

напрямами підприємницької діяльності, удосконалення контролю при плануванні продажу, формування справи-дос'є на покупців і замовників, діагностика і прогнозування проблем.

Особливо важливим методом оптимізації контрольної системи ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є бюджетний контроль, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих, їх причини та забезпечує відповідну реакцію на них. Результати здійснення такого контролю повинні відображатись у щоденних, тижневих, декадних, місячних і кварталних контрольних звітах.

З метою вирішення конкретних економічних проблем, які виникають на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», і започаткування реформ внутрішнього контролю, особливе значення має розробка методики організації внутрішнього контролю для підвищення рівня ефективності системи управління, забезпечення її гнучкості; розробка оптимальної моделі внутрішнього контрольного процесу; розподіл функцій посадових осіб.

Для посилення боротьби з нестачами і розкраданнями необхідно здійснювати внутрішньогосподарський контроль об'єднаними зусиллями всіх спеціалістів, керівників господарських підрозділів та бухгалтерських служб. При цьому особливе значення має щоденний контроль за переміщенням цінностей на окремих об'єктах ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Підвищення ефективності контролю полягає не лише в його своєчасності, але й повноті операцій і процесів, розробці внутрішніх стандартів контролю.

Таким чином, застосування наведених методів в практичній діяльності безсумнівно забезпечить перетворення контролю із формальної констатації фактів і результатів діяльності підприємства в дієвий і ефективний засіб ефективного управління ним, тобто сприятиме якісному вирішенню практичних завдань щодо динамічного розвитку підприємств та його економічного зростання.

Формування нової стратегії внутрішнього контролю на досліджуваному підприємстві з урахуванням досвіду та вимог світового співтовариства стане запорукою його ефективної діяльності та покращення стану усього сектору національної економіки України в цілому.

Таким чином, здійснення зазначених заходів допоможе системі менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» досягти більших успіхів у своїй подальшій діяльності, а також раціонально спрямувати свої зусилля на досягнення поставлених цілей.

### 3.2 Удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» шляхом використання R-теорії мотивації

Оскільки на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», за результатами дослідження, не враховуються інтереси конкретної людини, виникає психологічне відчуження від колективних цілей, знижується рівень соціальної ефективності. Для забезпечення ефективності функціонування системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» потрібно виділити різні потреби працівників, які необхідно задовольняти.

Запропоновано удосконалити систему менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» шляхом використання R-теорії мотивації, яка передбачає виокремлення схильності керівників до ризику та забезпечення менеджерів відповідними обов'язками та завданнями з адекватним (таким, що стимулює керівника) рівнем ризику, що дає змогу максимально використовувати управлінський потенціал та підвищити ефективність системи стимулювання керівників, а також сформовано метод визначення та регулювання рівня доплат та стягнень, використовуючи криві зростання, за прийняття ризикових управлінських рішень.

Ризик є багатогранним явищем, яке повністю виявляється тільки в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Попередньо оцінюючи та прогножуючи будь-яку ризиковану ситуацію на ПрАТ «Полтавський

алмазний інструмент», менеджер не може стовідсотково передбачити її. Деякі елементи ризику стають йому відомими тільки з часом. Тому система менеджменту і один з найважливіших її елементів – мотиваційна підсистема на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» потребують постійного регулювання та зміни.

Для реалізації розробленої стратегії на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» з певним рівнем ризику працівникам потрібно створити відповідні умови (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо застосування R-теорії мотивації на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Елементи системи управління	Типи працівників		
	схильні до ризику	нейтральні до ризику	не схильні до ризику
Стиль керівництва	Здатні до самоуправління, демократичний стиль керівництва	Приймають відповідальність у разі адекватної винагороди за роботу	Авторитарний з формуванням чітких керівних вказівок
Роль економічного ризику	Одна з основних потреб	Потреба, коли рівень ризику незначний і загроза, коли рівень ризику високий	Загроза, коли рівень ризику вищий за мінімальний
Мотивація	Прагнуть до задоволення комплексу потреб	Висока заробітна плата стимулює трудові зусилля	Прагнуть забезпечення безпеки та матеріальних стимулів
Матеріальне стимулювання	Акцент на ефективності, визнання внеску	Акцент на ефективності та стабільності	Стабільність, узгодженість ставок
Планування та контролювання	Гнучкі планові показники та контроль основних критеріїв	Допустимі відхилення в планових показниках та чіткі контрольні критерії.	Жорсткі та чіткі планові та контрольні показники
Організування кар'єрного зростання	Забезпечення сприятливих умов для розвитку працівника	Забезпечення покрокового просування ієрархічними рівнями управління	Не встановлювати довготермінових цілей та стратегій службового просування
Прийняття управлінських рішень	Надання свободи працівникові на укладання угод та залучення до прийняття управлінських рішень	Давати відчуття підлеглому його важливість та значення у процесі прийняття рішень	Залучати до процесу прийняття рішень та не очікувати творчості та креативності
Методи менеджменту	Переважно економічні та соціально-психологічні	Поєднання економічних, соціально-психологічних та адміністративних	Переважно адміністративні та економічні
Форми влади	Влада винагороди та інформаційна влада	Дисциплінарна влада, експертна влада та еталонна влада	Влада примусу

Для реалізації активної стратегії у формуванні зовнішніх обмежень доцільно робочі команди створювати переважно з працівників, схильних до ризику. Такі працівники активно створюють нові сегменти ринку, лобіюють корпоративні інтереси, укладають угоди про перехрещення директорату тощо.

Аналіз літератури, що розглядає проблему впливу психологічних особливостей на процес прийняття управлінських рішень, наукових праць, в яких досліджували процес прийняття управлінських рішень з урахуванням економічного ризику, а також дослідження схильності працівників до ризику в процесі виконання управлінських функцій на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», дали змогу сформулювати певні рекомендації щодо формування системи менеджменту, зокрема системи стимулювання працівників, враховуючи їхню схильність до ризику.

Для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» необхідні усі три категорії працівників. Оскільки працівники, не схильні до ризику, ретельно виконуватимуть рутинну роботу та уважно контролюватимуть роботу працівників, схильних до ризику. Також цю проблему можна вирішити так, що керівником підрозділу варто обирати людину, схильну до ризику, а його першим заступником повинна бути людина, не схильна до ризику. Співіснування двох взаємно суперечливих ознак, їх боротьба і їх злиття в нову категорію, зазначав К. Маркс, становлять суть діалектичного руху. Тобто існування різних категорій працівників на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» забезпечить йому розвиток за вмілого керівництва, особливо в управлінні конфліктами, оскільки таке співіснування зумовить появу нових ідей, пропозицій, тобто стане основою інноваційного підходу у розвитку ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за оптимального рівня ризику у сформованих цілях та стратегіях.

Для формування команд та підрозділів, які займаються перевіркою, контролем, моніторингом та аудитом, потрібно добирати працівників, не схильних до ризику, оскільки така праця є рутинною, одноманітною та з

низьким рівнем ризику, але водночас передбачає можливість отримання хабара. Працівник, не схильний до ризику, за умов адекватного матеріального стимулювання відмовиться від хабара, оскільки це задовольнить його потребу безпеки та захищеності. Працівники, схильні до ризику, візьмуть хабар швидше за інших рівних умов.

Доцільно керівникам, схильним до ризику, добирати секретарів, референтів та помічників, котрі не є схильними до ризику. Хоча в таких командах та групах можуть виникати конфлікти, однак вони найчастіше приносять функціональні результати. Як правило, помилка для працівника, схильного до ризику, діятиме як «червоне на бика на ринзі», тобто працівник нарощуватиме вартість прийняття подальших рішень з метою відіграти упущене у прийнятих помилкових рішеннях.

За таких умов виникне проблема несумісності інтересів власника ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» та його персоналу. Проте зростання рівня ризику у рішеннях працівника може призвести до значних втрат для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», інколи непоправних.

За втрат ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» більшість керівників продовжують забезпечувати певною частиною матеріальної винагороди, тобто вони нічого не втрачають, а основні втрати зазнають власники. У таких ситуаціях менеджери схильні розглядати самі себе як таких, що володіють імунітетом від усіх ризиків.

Система стимулювання повинна бути спрямована так, щоб керівники приймали рішення з адекватним рівнем соціально-економічного ризику діяльності керівників. Для цього, враховуючи світовий досвід розв'язання подібних конфліктів, слід частину власності передати менеджменту та персоналу на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Можна це робити кількома способами. Найпоширенішими є опціонні схеми, які активно застосовують «Microsoft Corporation», ТОВ Cedima.

Для працівників, схильних до ризику, небезпечними є завдання, структуровані так, що результати відчутні та видимі в кінці тривалого

проміжку часу. Людям, схильним до ризику, часто не вистачає терпіння та наполегливості працювати без результатів протягом тривалого періоду. Тому доцільно до таких завдань та цілей залучати працівників, нейтральних або не схильних до ризику, або розбивати на окремі етапи довготермінові завдання і на кожному із таких етапів оцінювати та відзначати отримані результати.

Крім того, результати окремих експериментів вказують на те, що непрофесіонали, навіть добре поінформовані, важко приймають рішення з ризиком, вищим за середній рівень, тому існує спокуса зробити висновок, що молодих працівників, схильних до ризику, слід відсторонити від оцінювання і прийняття рішень з високим рівнем ризику на підприємстві через відсутність практичного досвіду. Однак такий принцип буде неефективним для виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

По-перше, як вказують практичні експерименти з непрофесіоналами, які схильні до ризику, вони в багатьох ситуаціях доволі добре виконують поставлені ризиковані завдання, при цьому привносячи новий принцип, підхід у процес виконання. Тому слід порекомендувати, наймаючи працівників, з'ясувати потребу у ризику і зважити на те, чи ця потреба може бути задоволена існуючою системою стимулювання на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Якщо ж ні, то краще відмовитись від такого працівника, незважаючи на його знання та практичні навички, які необхідні підприємству, оскільки такий працівник у недалекому майбутньому змінить місце праці, шукаючи задоволення потреби ризику, а кошти, затрачені на його навчання, не повернуться.

Під час визначення оптимального рівня ризику для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» виникає інша проблема. А саме – схильність до ризиків, яка відображена в обраній організацією стратегії, може відрізнятись. Для встановлення чітких стандартів (обмежень) щодо ризиків слід з'ясувати схильність до ризику інших зацікавлених груп, насамперед власника, оскільки успішність досягнення їхніх інтересів та цілей

безпосередньо пов'язана із готовністю організації ризикувати. Визначається рівень ризикованості стратегій та цілей організацій через оцінювання масштабів зростання підприємства, вибір стратегічних інструментів, оцінювання впливу інноваційної складової на інші елементи системи менеджменту тощо.

Крім впливу цілей, обраної стратегії, країни та галузі діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», на формування персоналу з працівників різної схильності до ризику значно впливатиме життєвий цикл підприємства та продукція ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Для етапів впровадження та розвитку необхідна більша кількість працівників, схильних та нейтральних до ризику, ніж для етапів зрілості та спаду. Відповідно і структура виплат повинна змінюватись залежно від етапів розвитку ринку, життєвого циклу продукту та підприємства.

Будь-якому управлінському рішення властивий певний рівень ризику (рис. 3.2).

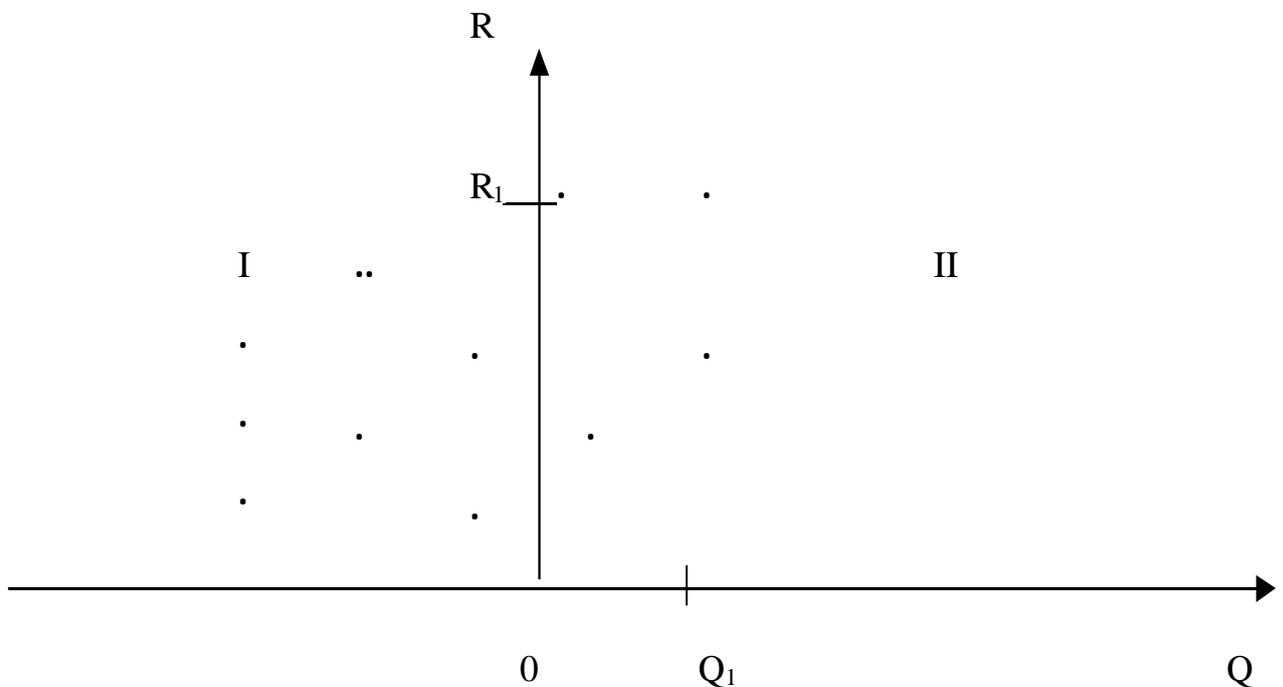


Рисунок 3.2 – Рівень ризику та обсяг очікуваних результатів під час прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Наприклад, щоб отримати результуючий показник завбільшки  $Q_1$ , необхідно прийняти рішення з рівнем ризику  $R_1$ . На рис. 3.2. зображено управлінські рішення із різними рівнями ризику та відповідними результуючими показниками. Точка  $O$  означає: відсутність прибутків та збитків; мінімальне значення ризику для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». У цій точці значення ризику прямує до нуля, однак ніколи нулеві не дорівнюватиме, оскільки за будь-якої діяльності чи бездіяльності об'єктивно існує певний рівень ризику. Управлінських рішень без ризику немає. Ризик можливо мінімізувати за допомогою методів зниження, однак ліквідація ризику зумовлює ліквідацію ще не прийнятого рішення.

Враховуючи це, доцільно для кожної із груп працівників вивести оптимальний рівень ризику, оскільки кожному приваблює ризик, однак його оптимальний рівень для конкретного індивідуума дуже відрізняється. Якщо рівень ризику є нижчим за потребу працівника, то рішення прийматиметься безініціативно, а сам працівник буде немотивованим і ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» не використовуватиме при цьому увесь потенціал працівника. І, навпаки, якщо рівень ризику буде вищий за потребу працівника, то виникне відчуття загрози, стресу, тривоги, і, як наслідок, прийняте рішення може принести втрати для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Отримані результати функціонування ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» безпосередньо пов'язані із рівнем економічного ризику. Зокрема, дохідність підприємства і ризик прямо залежать одне від одного, тобто зі зростанням доходу збільшується ризик. Отже, ці категорії є діалектично протилежними: для максимізації доходу організації необхідно працювати в умовах високого рівня ризику. Не ризикуючи, ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» не має жодного шансу отримати дохід.

Завищувати або занижувати цільові показники недоцільно для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». У разі завищення показників

менеджмент орієнтуватиметься на авантюрні індикатори з високим рівнем ризику, що може призвести до відмови від економічно вигідних рішень та підвищить рівень ризику. Небажаним є і заниження рівня показників. Це передбачає прийняття управлінських рішень із ризиком невикористаних можливостей, а отже, із нижчими результатами.

Також слід зауважити, що на рис. 1 справа (II половина) розміщені рішення, прийняття яких принесе позитивні результати для підприємства, а зліва (I половина) – помилкові рішення, що принесуть збитки ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Отже, за R-теорією мотивації слід визначити, які рішення може ефективно приймати кожна із груп працівників, розбити набори рішень за рівнем економічного ризику. Внаслідок цього утвориться шкала відповідальності з чітко фіксованими межами, тобто рівнем ризику для кожної із категорій працівників (рис. 3.3).

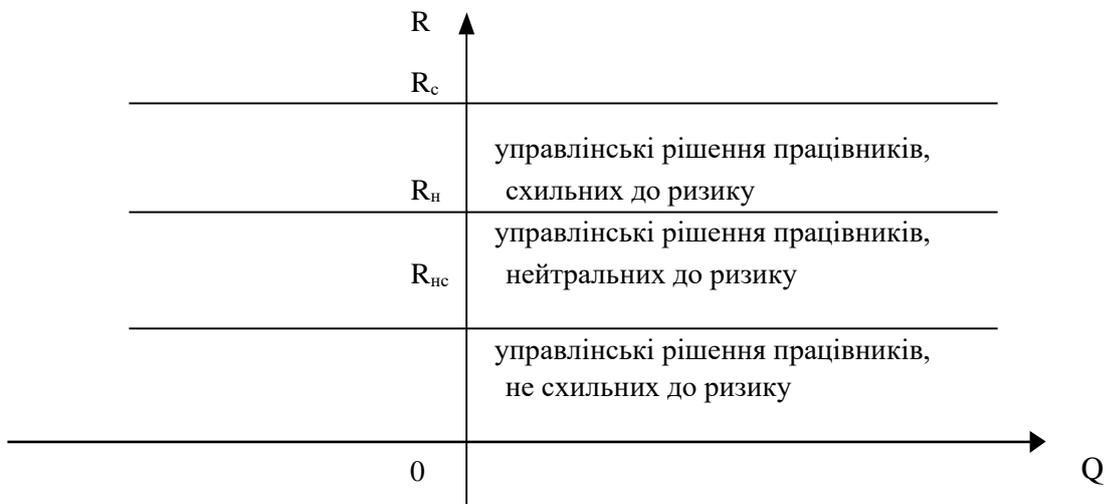


Рисунок 3.3 – Межі прийняття управлінських рішень менеджерами ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», які схильні до ризику

Тобто схильні до ризику працівники прийматимуть рішення із ризиком, вищим за середній рівень для конкретного підприємства, нейтральні до ризику – вищим за мінімальний рівень і нижчим за середній рівень ризику, не схильні – із мінімальним рівнем ризику. Одночасно потрібно встановити

максимальну межу ризику, враховуючи стратегію підприємства, а також межі для прийняття управлінських рішень працівниками залежно від їхньої схильності до ризику.

Схильність до ризику можна виявити за допомогою соціометричних процедур, методом активного експерименту, створенням проблемних ситуацій, соціологічними та соціально-психологічними методами. Для цього, наприклад, існує розроблена психологами система тестів. Крім того, для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» варто розробити кілька ігор з метою виявлення у працівників схильності до ризику та вироблення навичок у формуванні стратегій із оптимальним рівнем ризику для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Однак керівництву ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» слід приймати остаточні рішення за результатами діяльності протягом випробувального терміну. Цілком можлива ситуація, що працівники сформуують імідж, протилежний до реального (не схильні до ризику працівники з метою отримання більших повноважень створять образ схильних до ризику), тобто навмисне намагатимуться обманути в процесі ідентифікування схильності людини до ризику. Також виникали ситуації, коли працівники говорили і щиро вірили, що вони приймуть в певних ситуаціях відповідне рішення, однак діяли на практиці зовсім по-іншому. Тому, поділивши працівників на групи за допомогою тестів та ігор, слід встановити випробувальний термін на обраній посаді, протягом якого моніторити їхню схильність до ризику в процесі виробничо-господарської діяльності.

Враховуючи запропоновані тести, ігри та практичну діяльність, чітко можемо визначити існуючі межі для категорій працівників та відповідність посаді, тобто  $R_c$  – максимальний рівень ризику для працівників, не схильних до ризику,  $R_n$  – максимальний рівень ризику для працівників, нейтральних до ризику,  $R_{nc}$  – максимальний рівень ризику для працівників, схильних до ризику. Кожному працівнику слід чітко показати зв'язок між рішеннями з

економічним ризиком, які він приймає, та результуючими показниками діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Також слід зважати на те, що межа між автономією та взаємозалежністю працівника є розмитою; доволі часто ціль визначена не чітко, приблизно, і тому працівник приймає на себе відповідальність уточнити ціль.

Відповідно працівників, схильних до ризику, необхідно забезпечити пріоритетним стимулюванням (вища заробітна плата, вищий соціальний статус тощо). Однак система економічних стимулів повинна бути добре продумана і узгоджена із короткотерміновими та довготерміновими цілями ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Знамените висловлювання Херцберга «люди будуть тягати з вогню гарячі каштани», тобто будуть робити все, якщо їм запропонують високу заробітну плату, є лише частково правильним.

Результати аналізу застосування економічних стимулів вказують на те, що схильні до ризику менеджери, які отримали посаду із високим рівнем ризику та їм делеговані відповідні повноваження, будуть приймати ризиковані рішення без належних матеріальних стимулів, відчуваючи перспективу зростання. Якщо така винагорода за прийняття ризикованих рішень була очікуваною або усно обумовленою, то невикплата винагороди призведе до зниження продуктивності роботи працівника. З іншого боку, слід врахувати систематичність в очікуваннях працівника, схильного до ризику, тобто якщо винагорода виплачена за прийняття ризикованих рішень, то наступного разу менеджер без винагороди, як правило, не захоче виконувати поставлені завдання, які є ідентичними або подібними до попередніх завдань. А працівнику, не схильному до ризику, необхідно заплатити більше грошей для того, щоб «він кинувся знову у вогонь за гарячими каштанами».

Якщо підприємство має намір підвищувати ефективність стимулювання, підсилювати гнучкість роботи власної системи менеджменту, забезпечити конкурентні переваги працівникам і широкий діапазон реалізації навичок, стають очевидними недоліки традиційних структур виплат.

Структура виплат повинна варіюватися в широкому діапазоні залежно від внеску працівника у ефективність діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Характеристики основних елементів R-теорії мотивації ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні елементи R-теорії мотивації на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Елементи ефективної системи мотивації	Характеристика елементів
Задоволення потреби ризику та потреби безпеки	Підбір відповідних посад кожній категорії працівників
Заробітна плата	Вона фіксована та не пов'язана з діяльністю підприємства, а залежить насамперед від попиту та пропозиції на ринку праці
Премії та бонуси	Залежать від результативності прийняття управлінських рішень з рівнем економічного ризику
Довготермінові програми мотивації	Передача права власності, участь у прибутках, доходах, акціонерному капіталі

Величини премій та бонусів керівникам доцільно встановлювати самостійно, при цьому можна скористатись запропонованою формулою, яка відобразить функціональну залежність:

$$C_1 = f\left(\sum_{i=1}^k A_i\right), \quad (3.1)$$

де  $C$  – комісійна ставка за прийняття управлінських рішень із рівнем ризику;

$A_i$  – кут між показниками, отриманими в результаті прийняття управлінського рішення та рівнем ризику;

$i$  – управлінське рішення;

$k$  – кількість управлінських рішень, прийнятих за обраний період.

Для наочності слід показати кут  $A_i$  на рис. 3.4. Кут визначається між відрізком, проведеним від початку відліку, до точки, яка відображає

управлінське рішення з певним рівнем ризику та величиною результуючого показника.

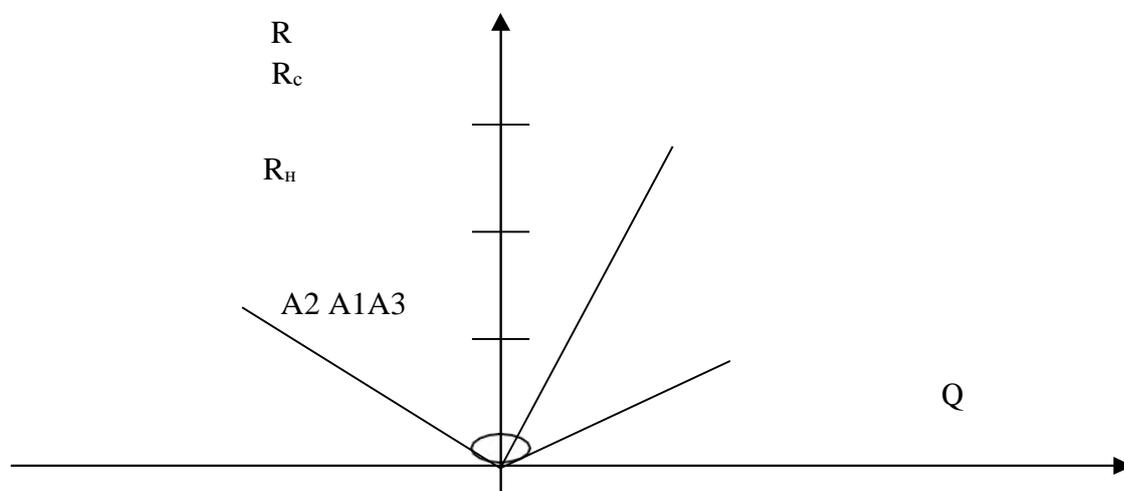


Рисунок 3.4 – Взаємозалежність між ризиком та ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Слід зауважити, що кут може набувати як від'ємного, так і додатного значення. Якщо кут має додатне значення, то прийняте управлінське рішення принесло позитивні результати (прибутки, дивіденди, зростання обсягів збуту тощо). Якщо значення кута від'ємне, то прийняте рішення призвело до збитків на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Підсумовують усі значення кутів, тобто результати прийнятих управлінських рішень протягом оцінюваного періоду. Якщо отримане значення буде позитивним, то працівнику нараховується премія, якщо негативне, то до нього можна застосувати санкції (штрафи, стягнення, догани тощо), однак, зваживши на усі чинники прийнятих ним управлінських рішень.

Проблеми трудомісткості, які можуть виникнути під час застосування такого методу нарахування заробітної плати, можна вирішити, використовуючи програмне забезпечення для розрахунків.

Для ефективного стимулювання персоналу за допомогою матеріального забезпечення працівникам доцільно доплачувати премії та

бонуси відповідно до формули (3.1), а розмір премій можна визначити у такий спосіб. Кожна доплата має бути з певним ваговим коефіцієнтом. У сумі усі вагові коефіцієнти повинні дорівнювати одиниці. Для знаходження величини доплати за прийняття рішень із рівнем економічного ризику можна скористатись логістичною кривою. Коефіцієнти кривих зростання доцільно визначати за допомогою статистичних методів, не застосовуючи нелінійних підходів. До спрощених методів належить метод трьох точок. Цей метод дає змогу отримати криві зростання із високим рівнем вірогідності.

Знаходячи параметри першої експоненційної модифікованої кривої зростання, візьмемо до уваги, що ми знаємо максимальну величину стягнення у разі отримання негативних результатів (дорівнює - 40 % за рішенням експертної комісії), відсутність стягнення у разі реалізації ризикованих рішень та отримання нульового результату на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Для другої експоненційної модифікованої кривої маємо максимальну величину доплати (становить 30 % за рішенням експертної комісії), а також відсутність доплати у разі реалізації ризикованих рішень та отримання нульового результату (відсутність збитків та прибутків) ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Крива зростання може бути представлена як експоненційна модифікована функція:

$$y = \alpha \int^x + \psi. \quad (3.2)$$

Таку функцію найчастіше називають модифікованою експонентою і застосовується вона для відображення економічних явищ, що мають обмеження знизу.

Процедура застосування методу трьох точок реалізується у певні етапи. Спочатку доцільно виокремити три підмножини *I*, *II*, *III*, однакові за кількістю об'єктів. Значення кута *A* (рис. 3.5) коливається від  $0^0$  до  $90^0$  для

першої кривої зростання, та від  $90^{\circ}$  до  $180^{\circ}$  – для другої кривої, тому дані легко поділити на три підмножини.

Залежність між значенням кута  $A$  та коефіцієнтом стягнення зображено на рис. 3.5.

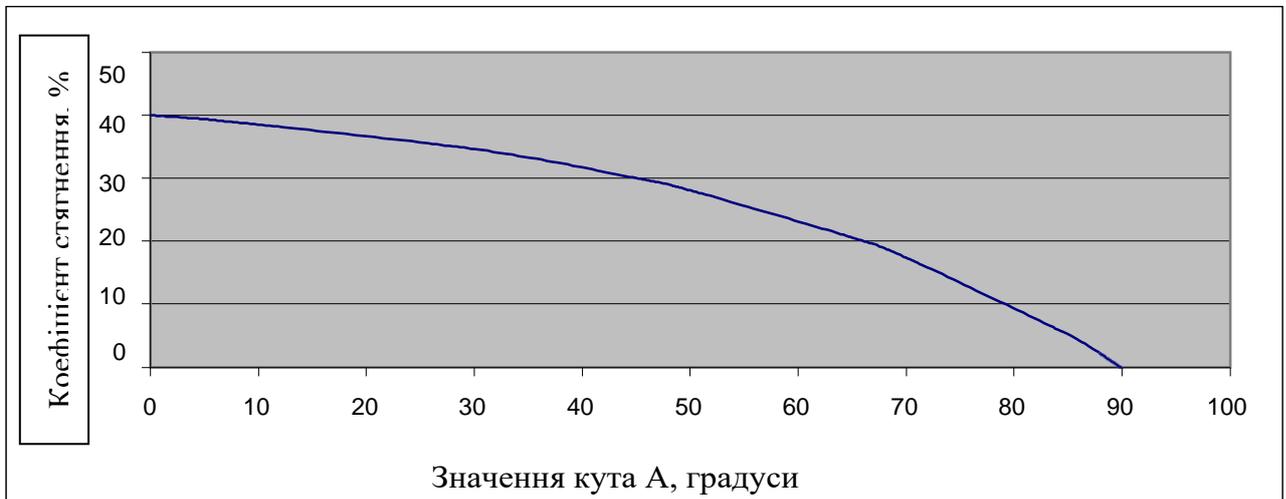


Рисунок 3.5 – Залежність між значенням кута  $A$  та коефіцієнтом стягнення на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Для модифікованої експоненти, що відображає зв'язок між стягненнями та негативними результатами, доцільно включити у першу підмножину результати прийняття управлінських рішень із значеннями від  $0^{\circ}$  до  $30^{\circ}$ , а в наступні входять кількісні значення від  $31^{\circ}$  до  $60^{\circ}$ , третя підмножина сформована із кількісними значеннями від  $61^{\circ}$  до  $90^{\circ}$ . Так само чинимо і для другої модифікованої експоненти.

Другий етап полягає у визначенні медіан у сформованих підмножинах значень кривих зростання та встановимо крайні точки кривих. Крива зростання I. У першій підмножині чітко можна ідентифікувати точки: за  $A=0^{\circ}$  рівень стягнення становитиме  $w=40\%$ , для другої підмножини  $A=45^{\circ}$ , і, на думку експертів, адекватний рівень стягнення дорівнює  $w=30\%$ . У третій підмножині  $A=90^{\circ}$ , ставка доплати за результати прийняття ризикованих рішень, як уже зазначалось,  $w=0\%$ , оскільки у цій точці будуть відсутні як прибутки, так і збитки.

Крива зростання II. Крайня точка, яка входить до першої підмножини  $A=90^{\circ}$ , рівень доплати становитиме  $f=0\%$ , оскільки в цій точці будуть відсутні як прибутки, так і збитки; для другої підмножини  $A=135^{\circ}$ , і, на думку експертів, за такого рівня ризику та отриманих результатів адекватний рівень доплати дорівнює  $f=10\%$ . У третій підмножині  $A=190^{\circ}$  максимальний рівень доплати за результати прийняття ризикованих рішень становитиме  $f=30\%$ .

А функція залежності між значенням кута  $A$  та коефіцієнтом доплати на ПП «Хорольська механізована пекарня» набуде вигляду (рис. 3.6):

$$y = 0,125 \cdot 1,015523^x + 89,875 \quad (3.3)$$

Отримана крива зростання швидко зростатиме, оскільки  $f > 1$ . Обидві знайдені криві зростання обмежені знизу прямою  $x = \psi$ .

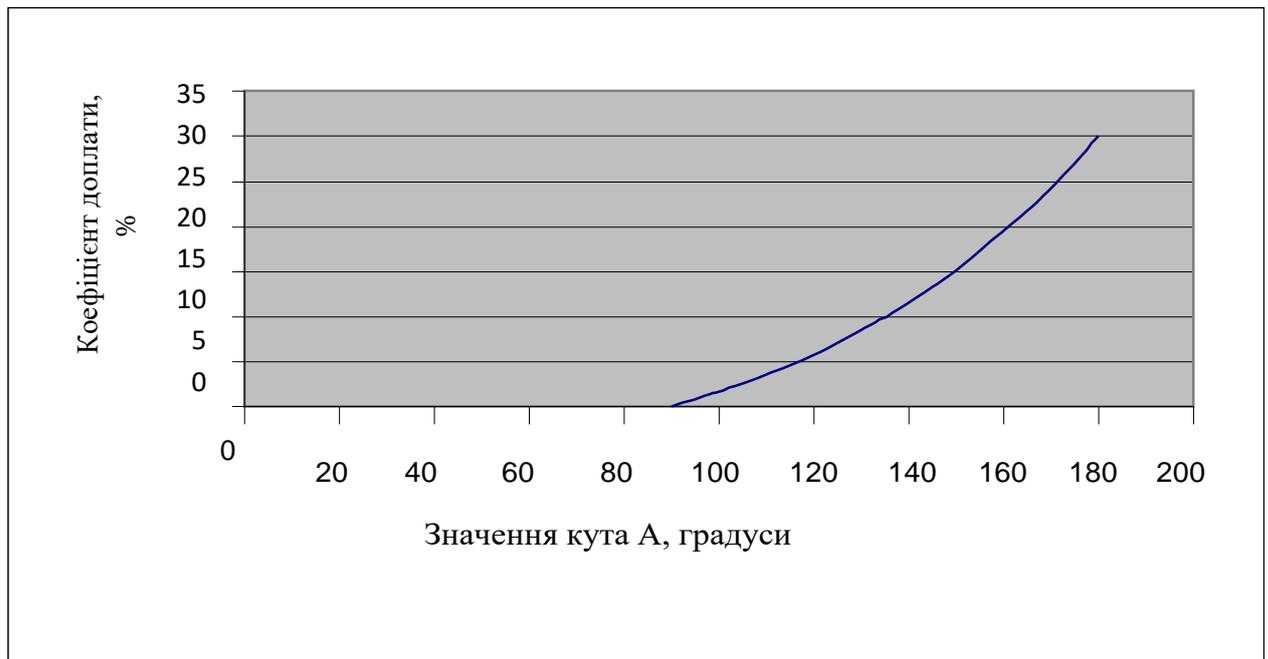


Рисунок 3.6 – Залежність між значенням кута  $A$  та коефіцієнтом доплати на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Наведений механізм розроблення системи оплати праці з урахуванням преміювання за прийняття рішень із різним рівнем ризику та одержаними

результатами дає змогу об'єктивно будувати систему матеріального стимулювання на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», враховуючи фактор ризику і об'єктивно оцінювати внесок кожного менеджера, підрозділу у досягнення показників діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Дослідження та опитування, які проводились на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», свідчать, що система оплати праці на підприємстві є недосконалою (53 % опитаних повідомили, що оплата праці на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є суб'єктивною).

Застосування запропонованої теорії мотивації на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» дасть можливість інтегрувати інтереси менеджменту, працівників та власника, оскільки рівень задоволення потреб та оплата праці залежать від результатів діяльності усього підприємства. *R*-теорію мотивації можна використовувати самостійно, однак для комплексного оцінювання потреб працівника та розроблення індексу мотивованості персоналу як одного з основних індикаторів рівня ефективності систем менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», її варто поєднувати з використанням уже відомих теорій мотивацій.

Значної актуальності набуває *R*-теорія за умов змін на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» з метою зниження рівня опору. Саме формування команди з працівників, схильних до ризику, та адекватна мотивація стануть основою успішної реалізації проектів, пов'язаних із змінами. Актуальною є ця теорія під час створення на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» системи управління підприємницькими підрозділами. Саме менеджери новостворених підрозділів повинні бути вибрані із схильних до ризику, мати менталітет підприємця. Тому на керівні посади в нових підрозділах головними претендентами будуть менеджери, схильні до ризику.

Запропонована *R*-теорія мотивації дасть змогу: сформувати індекс мотивованості керівника як важливого індикатора оцінювання рівня соціально-економічної ефективності системи менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»; регулювати соціально-

економічну ефективність діяльності керівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику; сформувавши кожному із керівників сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей; змусити значну частину менеджерів наблизитись до менталітету підприємця та реалізувати інноваційні програми ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»; чітко контролювати та здійснювати моніторинг діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»; максимально використати управлінський потенціал усіх працівників; підвищити рівень соціально-економічної ефективності системи менеджменту та ефективність діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» шляхом удосконалення системи регулювання соціально-економічної ефективності діяльності керівників.

Використовувати R-теорію мотивації можна для регулювання ефективності діяльності керівників усіх без винятку рівнів управління, однак найвищі результати можна отримати під час застосування розробленої R-теорії мотивації до діяльності топ-менеджерів ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», оскільки їхні соціально-психологічні особливості найбільше впливають на забезпечення соціально-економічної ефективності системи менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

### Висновки до розділу 3

У процесі дослідження системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за сучасних умов господарювання було виявлено проблеми, для вирішення яких було запропоновано:

1. Для поліпшення якості системи ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» найбільш доцільним є удосконалення внутрішніх характеристик організації, а саме: раціональне використання наявних ресурсів та коштів підприємства, удосконалення організації праці, яка спрямована на зміцнення економічного потенціалу для успіху.

Ефективність управління підприємством визначається не стільки його величиною прибутку, а збільшенням «ціни» бізнесу, тобто поліпшення якості менеджменту суттєво пов'язане із збільшенням вартості підприємства.

2. Запропонована R-теорія мотивації дасть змогу: сформувати індекс мотивованості керівника як важливого індикатора оцінювання рівня соціально-економічної ефективності системи менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»; регулювати соціально-економічну ефективність діяльності керівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику; сформувати кожному із керівників сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей; змусити значну частину менеджерів наблизитись до менталітету підприємця та реалізувати інноваційні програми ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»; чітко контролювати та здійснювати моніторинг діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»; максимально використати управлінський потенціал усіх працівників; підвищити рівень соціально-економічної ефективності системи менеджменту та ефективність діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» шляхом удосконалення системи регулювання соціально-економічної ефективності діяльності керівників в умовах кризи зумовленої наслідками пандемії COVID-19.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Господарський кодекс України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
3. Цивільний кодекс України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Закон України «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 №2694 XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
6. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві, професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.1999 №1105 XIV [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
7. Кодекс Законів про працю України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
8. Агеєв Є.Я. Управління якістю: навчально-методичний посібник для самостійної роботи по вивченню дисципліни. Львів: Новий Світ-2000, 2009. 240 с.

9. Андреева Л., Миргородська Е. Погляд на системну конкурентоздатність як домінанту стійкого розвитку економіки. *Економіст*. 2014. № 1. С. 81 – 88.
10. Андрушків Б.М. Черничинець С.П. Корпоративне управління: навчальний посібник, К. Кондор, 2013. 528 с.
11. Березін О.В., Дуда С.Т., Міценко Н.Г. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2011. 308 с.
12. Бондаренко В.І. Сучасні моделі лідерства та стилів керівництва: лекція. Луганськ: ЛНАУ, 2010. 13 с.
13. Бутинець Ф. Стратегічне управління К.: ЦУЛ, 2013. 395 с.
14. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів зі спеціальності «Менеджмент організацій» К.: Кондор, 2014. 598 с.
15. Виханський О.С. Наумов Л.І. Менеджмент. К.: Кондор, 2012. 528 с.
16. Глівенко С.В. Економічне прогнозування: Навчальний посібник [2-е вид., перероб. і доп.] Суми: Університетська книга, 2011. 207 с.
17. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 360 с.
18. Гріфін Р., Олесевич Д. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2011. 243 с.
19. Гриньов А.В. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Зб. наук. пр. «Економіка: проблеми теорії та практики». Дніпропетровськ. 2012. Випуск 154. С. 131–141.
20. Горячек І. Стратегічне планування як функція менеджменту *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 2. С. 16– 20.
21. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління організацією . К.: МАУП, 2012. 174 с.

22. Дослідження систем управління [Електронний ресурс]. URL: [https://abc.vvsu.ru/books/issled\\_sist\\_upr/page0004.asp](https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp). Назва з екрану.
23. Єпіфанова А.А. Менеджмент для магістрів: Навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2014. 762 с.
24. Завадський Й.С. Менеджмент К.: УФІМБ, 2016. 640 с.
25. Гальків Л.І., Крамченко Р.А. Становлення безпекології: екологічна безпека метрополій / Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Екологічна безпека як основа сталого розвитку суспільства. Європейський досвід і перспективи». Львів : ЛДУ БЖД, 2015. 390 с. С.13–14.
26. Кондратюк К. В., Бурий С.А., Технологія менеджменту [Електронний ресурс]. URL: [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani\\_782/6\\_tehnologiya-menedzhmentu](http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu). Назва з екрану.
27. Кіндратська Г.І. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2006. 385 с.
28. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2012. 384 с.
29. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник до самост. вивчення курсу / Укоопспілка; Львівська комерційна академія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2014. 336 с.
30. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання, 2011. 371 с.
31. [Козаченко Г.В.](#), Шульженко Л.Є. Екосесент: зміст, предмет і структура / *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 8 – 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2014\\_2\\_2.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2014_2_2.pdf).
32. Кучеренко Д.Г., Шморгун Н.П. Управління персоналом: практикум. К.: ІПК ДСЗУ, 2012. 237 с.
33. Кравченко В.О. Менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. Одеса. Атлант, 2013. С. 25 Режим доступу :<http://dspace.oneu.edu.ua/>

jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навч альний%20посібник.pdf. .

34. Кредисов А.І. Історія вчень менеджменту: підручник. К.: ВІРА-Р, 2010. 336 с.

35. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: "Академвидав", 2013, 276 с.

36. Летягін В. Стратегічний менеджмент: практичні аспекти. *Персонал*. 2011. № 10. С. 74 – 7.

37. Лекарь С.І. Економічна безпека України: поняття та сутність термінології. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. №1. С. 3 – 15.

38. Мельник О., Кузьмін О. Корпоративне управління: підручник / К.: Знання, 2012. 348 с.

39. Махмудов А. Модель системи стратегічного менеджменту на промисловому підприємстві / *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 59-61.

40. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Львів: ЛКА, 2016. 388 с.

41. Миронов М. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 336 с.

42. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2005. 704 с.

43. Муромцев С. Концепція стабільності: Економічна стратегія підприємства / *Харчова і переробна промисловість*. 2014. № 4. С. 6 – 8.

44. 3. Пугач О.А. Світовий досвід упередження загроз економічній безпеці національної економіки / *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 12. С. 43 – 46.

45. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. К. : СТОВ «УВПК «Екс об», 2014. 254 с.

46. Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення: [монографія] . Донецьк, 2006. 408 с .
47. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2013. 196 с.
48. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник [3-є видання, перероблене і доповнене] / К. : «Кондор», 2008. 664 с.
49. Охріменко І.В. Планування виробничо-збутової діяльності підприємств / *Економіка АПК*. 2014. №7. С. 126 – 130.
50. Пастухова В. Аналіз системи стратегічного управління підприємства: методологічні аспекти / *Фінанси України*. 2011. №10. С. 45 – 46.
51. Пономаренко В.С., Клебанова Т.С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: [монография]. Х.: ИНЖЕК, 2004. 144 с.
52. Чубукова О.Ю., Воронкова Т.Є. Система економічної безпеки (екосистейт): сутність, структура [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3169>.
53. Рач В.А. Сучасний погляд на систему економічної безпеки «держава-регіон-підприємство» як цілісного об'єкту безпекології. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2012. № 4 (44) . С. 151 – 156.
54. Савіна Г. Стратегічні орієнтири для менеджера. *Вісник Національної академії наук України*. 2005. № 11. С. 81 – 82.
55. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К. Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
56. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: [монографія] / [Козаченко Г. В., Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С. та ін.]. Луганськ: Ноулідж, 2010. 282 с.
57. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2011. 310 с.

58. Рохман В.В., Харманділ Сінг, Амеліна І.В. Основні складові технології системи менеджменту. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 14 червня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. 404 с. С.66-67

59. Щербак А.В. Інформаційне забезпечення інвестиційної діяльності на підприємстві / *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №6. С. 23 – 31.

60. Henri Fayol. *Administration Industrielle. Et Générale* 1916.  
Електронна публікація: URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

# ДОДАТКИ