

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

МЕАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Спеціальність 073 Менеджмент

магістерська робота

на здобуття кваліфікації – бакалавр з менеджменту

Автор роботи – Сало Михайло Ярославович

(підпис)

**Науковий керівник – доцент
Лапчук Ярослав Степанович**

(підпис)

Дрогобич, 2024

Міністерство освіти і науки України

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Кафедра математики та економіки

Зав. кафедрою

(підпис)

(дата)

Завдання на підготовку магістерської роботи

1. **Тема: Механізм управління підприємством в сучасних умовах**
2. Керівник: к.е.н., доцент Лапчук Ярослав Степанович
3. Студент: Сало Михайло Ярославович
4. Перелік питань, що підлягають висвітленню у кваліфікаційній роботі:
 - 1) Розкриття теоретичних основ управління підприємством.
 - 2) Дослідження механізму управління на виробничому підприємстві в сучасних умовах.
 - 3) Показ шляхів використання сучасних та інноваційних методів для удосконалення процесу управління на підприємстві.
5. Етапи підготовки роботи

№	Назва етапу	Термін виконання	Термін звіту перед керівником, кафедрою
1.	Аналіз літературних джерел з теми дослідження, обґрунтування актуальності роботи, постановка мети і завдань дослідження, систематизація і узагальнення теоретичного матеріалу. Написання 1-го розділу	Жовтень-січень	до 01.02.2023 р.
2.	Формування методики експериментальних досліджень. Збір і аналіз фактичного матеріалу. Написання 2-го розділу	Лютий-березень	до 01.04.2024 р.
3.	Розробка науково-практичних рекомендацій за результатами теоретичних і експериментальних досліджень. Узагальнення результатів дослідження. Написання 3-го розділу і висновків.	Квітень-травень	до 01.06.2024 р.

6. Дата видачі завдання _____
7. Термін подачі роботи керівнику _____
8. З вимогами до виконання кваліфікаційної роботи і завданнями ознайомлений (а) _____
(підпис студента)
9. Керівник _____
(підпис)

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Механізм управління підприємством в сучасних умовах (тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою

Оцінка за національною чотирибальною шкалою

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

дата

Голова ЕК _____

підпис

прізвище, ім'я

Секретар ЕК

підпис

 прізвище, ім'я

АННОТАЦІЯ

Сало М.Я. Тема: Механізм управління підприємством в сучасних умовах – Рукопис.

Робота присвячена актуальним проблемам та сучасним підходам до процесу управління на виробничих підприємствах.

Розкрито теоретичні основи управління підприємством, охарактеризовано суть і принципи управління організацією, розглянуто організаційні структури підприємства.

Досліджено процес управління на виробничому підприємстві, зокрема процес прийняття та реалізації управлінських рішень, проведено аналіз організації управління персоналом на підприємстві

Запропоновано й обґрунтовано шляхи використання сучасних та інноваційних методів для удосконалення процесу управління на підприємстві.

Ключові слова: підприємство, управління підприємством, виробництво, менеджмент, принципи управління, організаційні структури, управлінські рішення, менеджмент персоналу, мотивація, мотиваційний потенціал працівника, інноваційні методи управління.

ANNOTATION

Salo M. Topic: Mechanism of enterprise management in modern conditions - Manuscript.

The work is devoted to current issues and modern approaches to the management process in industrial enterprises.

Theoretical bases of enterprise management are revealed, the essence and principles of organization management are characterized, organizational structures of the enterprise are considered.

The process of management at the production enterprise, in particular the process of acceptance and realization of administrative decisions is investigated, the analysis of the organization of personnel management at the enterprise is carried out

Ways of using modern and innovative methods to improve the management process at the enterprise are proposed and substantiated.

Key words: enterprise, enterprise management, production, management, management principles, organizational structures, management decisions, personnel management, motivation, motivational potential of employee, innovative management methods.

ЗМІСТ	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Суть і принципи управління організацією	9
1.2. Організаційні структури підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	29
2.1. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві	29
2.2. Управління персоналом на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
3.1. Інноваційні методи та принципи управління підприємством	44
3.2. Розробка стратегій розвитку з використанням SWOT- аналізу для вдосконалення механізму управління на сучасному підприємстві	55
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Незалежно від розміру компанії, виробництво є складним завданням. У ньому беруть участь люди, матеріали, обладнання та багато інших змінних, щоб перетворити базові компоненти на готову продукцію. У деяких випадках виробництво може бути простим процесом із декількох кроків. Але в більшості виробничих операцій виробництво включає численні етапи подальшої обробки або етапи складання, що додає складності.

Метою всіх виробничих компаній є максимізація прибутку. Це відбувається завдяки використанню добре продуманого виробничого процесу, який постійно переслідує вдосконалення та підвищення ефективності. Цей процес вимагає надійного управління виробництвом, щоб реалізувати ці здобутки та застосувати їх до нижчого рівня.

Як невід’ємна частина загального управління бізнесом, управління виробництвом - це процес перетворення сировини або компонентів у готову продукцію. Це управління фізичними матеріалами, дотримання проектних специфікацій, використання обладнання, продуктивність та праця для реалізації виробничої стратегії компанії.

Управління виробництвом допомагає компаніям ефективно виробляти готову продукцію. Оскільки ці готові вироби завжди виготовляються з високою якістю та доставляються у разі потреби, підприємства можуть використовувати ці речі для розвитку бізнесу, забезпечення капіталу для вдосконалення та збільшення задоволеності споживачів.

За рахунок максимізації випуску продукції при мінімізації вхідних ресурсів управління виробництвом знижує витрати, необхідні для виробництва готової продукції. Це може бути використано для покращення норми прибутку, або воно може бути передане замовнику для забезпечення конкурентної переваги.

Управління виробництвом означає, що робоча сила, обладнання та ресурси оптимізуються у процесі виробничих зусиль. Це може знизити рівень відходів та створити позитивне та збалансоване середовище для працівників. З акцентом на сьогоднішній баланс між роботою та життям та зелені ініціативи

щодо зменшення викидів вуглецю, ефективне управління виробництвом, яке оптимізує використання ресурсів, може допомогти досягти обох цих тенденцій.

Ефективні методи та системи управління виробництвом знижують ці витрати, забезпечуючи механізми та методології для виявлення, аналізу, і змінити процеси, щоб зробити найбільш економічно ефективний метод виробництва. Застосовуючи ці методи до всіх змінних, сукупно зменшуються витрати.

Управління виробництвом вимагає координації та спостереження за людьми, матеріалами та обладнанням. Це вимагає від менеджерів постійного прийняття рішень про те, коли почнеться виробництво. Різні продукти працюють з різною швидкістю і вимагають численних вхідних даних.

Контроль виробництва - це застосування проектних специфікацій. Тут, подібно до співробітника дорожнього руху на жвавому перехресті, керівники направляють персонал та обладнання для проведення етапів, щоб завершити свою частину готового товару. Це також передбачає активне управління дотриманням стандартів якості, а також ретельний контроль швидкості виробництва відповідно до встановленого виміряного часу роботи.

Усі керівники виробництва відповідають за моніторинг та постійне вдосконалення. Багато компаній можуть використовувати сучасні методології для формалізації зусиль, але навіть без таких методологій жоден процес не є статичним, а управління виробництвом вимагає удосконалення діяльності обладнання та робочої сили.

Ефективне управління виробництвом є критичним у сучасних виробничих умовах. Без цього операції не можуть виконувати свої завдання чи цільові показники прибутку. Але завдяки розумному управлінню підприємства можуть реалізувати здатні реалізувати свій потенціал, стати більш конкурентоздатними, втриматися на ринку, що є надзвичайно *актуальним* в умовах сьогодення і вплинуло на вибір теми дипломного дослідження.

Мета роботи: дослідження і аналіз процесу управління на виробничому підприємстві та показ напрямків його удосконалення.

Об'єкт дослідження: механізм управління на виробничому підприємстві в сучасних умовах.

Предмет дослідження: теоретико - методологічні і організаційні засади процесу управління на виробничому підприємстві.

Робота виконана за матеріалами публічного акціонерного товариства „Проектно-виробниче підприємство „Енергія”.

В процесі виконання роботи ставилися і вирішувалися наступні **завдання:**

1. Розкриття теоретичних основ управління підприємством.
2. Дослідження процесу управління на виробничому підприємстві.
3. Показ шляхів використання сучасних та інноваційних методів для удосконалення процесу управління на підприємстві.

В роботі використовувались наступні **методи дослідження:** аналіз, синтез, порівняння, вивчення джерел.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси, нормативні та законодавчі акти Кабінету міністрів та Верховної Ради України, правові та нормативні акти, що регулюють та регламентують діяльність підприємств, а також фактичні данні щодо діяльності ПАТ ПВП „Енергія”.

У відповідності до об'єкту, теми і завдань дослідження і побудована структура роботи, що включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел загальним обсягом 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Суть і принципи управління організацією

Усі підприємства повинні турбуватися про принципи управління. Управлінські рішення впливатимуть на успіх бізнесу, стан робочого середовища, його зростання, якщо зростання є метою, а також цінності та задоволеність споживачів. Пасивне управління може працювати тимчасово, але неминуче призведе до шкоди бізнесу.

Загальновизнаного визначення управління не існує. Визначення визначають діапазон від дуже простого до дуже складного. Для нашого бакалаврського дослідження за основу визначимо управління як «застосування функцій планування, організації, укомплектування персоналом, керівництва та контролю найефективнішим способом для досягнення значущих організаційних цілей».

Навіть в малому бізнесі, яким займається одна особа, потрібно турбуватися про принципи управління, оскільки без фундаментального розуміння того, як управляється бізнесом, не може бути реальних очікувань на успіх оскільки найпоширенішою причиною, пов'язаною з невдачею бізнесу, є невдача з боку керівництва.

У будь-який час власники та менеджери бізнесу будуть брати участь у різноманітних видах діяльності - наприклад, мати справу з кризами по мірі їх виникнення, читати, думати, писати, розмовляти з людьми, домовлятися про те, щоб щось робити, мати наради, надсилати електронні листи, проводити оцінку ефективності та планувати. Хоча кількість часу, який витрачається на кожну діяльність, буде різною, всі види діяльності можуть бути призначені одній або декільком із п'яти функцій управління: плануванню, організації, укомплектуванню персоналом, керівництву та контролю.(рис.1.1)

Планування - це процес передбачення майбутніх подій та умов та визначення напрямів дій для досягнення цілей організації. Це єдиний крок у веденні бізнесу, який найчастіше пропускають, але це єдине, що може тримати бізнес на відстежувати і зберігати його. [2. с. 175]

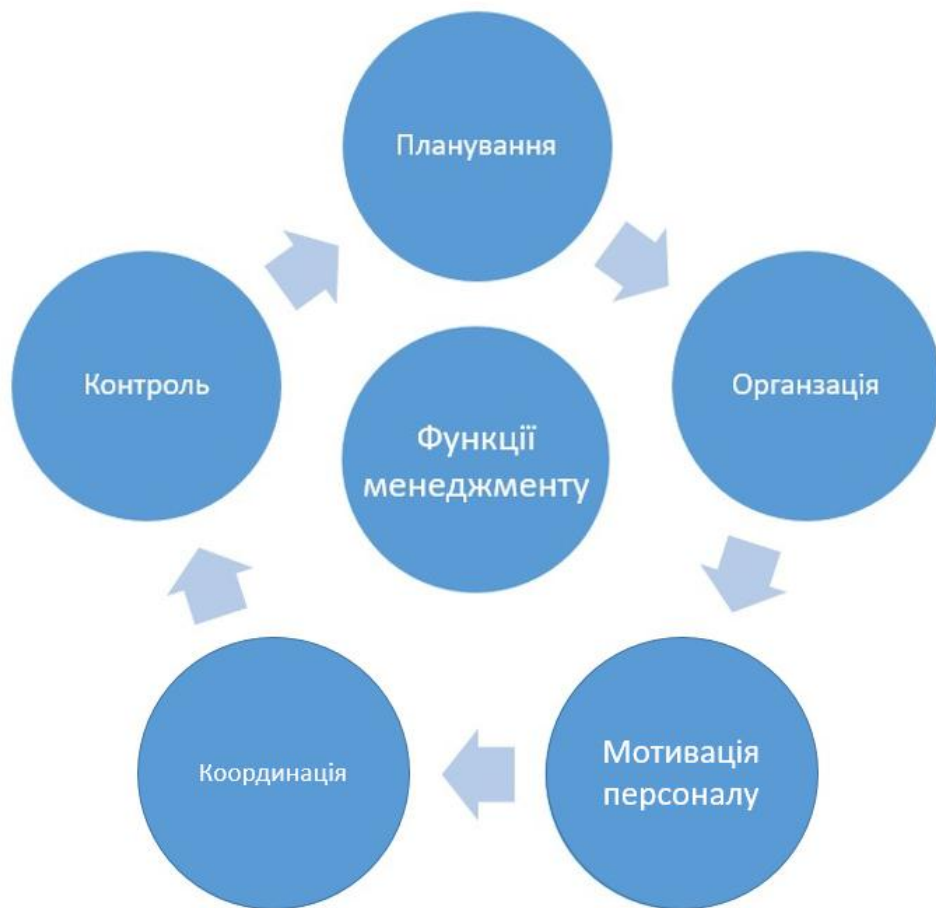


Рисунок 1.1 Функції управління

Планування допомагає бізнесу реалізувати своє бачення, виконати справи, показати, коли щось неможливо зробити, і чому, можливо, це було зроблено не правильно, уникнути дорогих помилок та визначити ресурси, які будуть потрібні для того, щоб щось зробити.

Організація складається з угруповання людей та розподілу діяльності, щоб робочі завдання та місія могли бути належним чином виконані. Встановлення ієрархії управління є основою для здійснення організаторської функції. Це важливо «як для організації, так і для її працівників, оскільки як ефективність діяльності організацій, так і задоволення працівників вимагають:

- чітких і рішучих вказівок керівництва;
- чіткість відповідальності, повноважень та підзвітності;
- влада, яка відповідає відповідальності та підзвітності;
- уніфіковане командування (кожен працівник має одного начальника);

- чіткий процес затвердження;
- правила, що регулюють прийнятну поведінку працівників.

За винятком малого бізнесу, яким керує виключно його власник, кожному бізнесу потрібна ієрархія управління - хоч би якою вона була. Кожна людина в бізнесі повинна знати, хто за що відповідає, мати повноваження виконувати свої обов'язки і не отримувати суперечливих вказівок від різних начальників. Відсутність цих речей може мати погані наслідки як для працівників, так і для бізнесу в цілому.

Кадрове забезпечення. Функція укомплектування персоналом передбачає відбір, розміщення, навчання та оцінку (оцінка роботи) працівників. Організація повинна бути укомплектована компетентними людьми, які зможуть виконувати необхідну роботу зробити її успішною. Також було б надзвичайно корисно, якби ці люди могли бути збережені.

Режисура - це управлінська функція, яка ініціює дії: [27. с. 65]

- видача директив, доручень та інструкцій;
- формування ефективної групи підлеглих, мотивованих робити те, що потрібно робити;
- пояснення процедур;
- видача наказів.

Режисура є частиною роботи менеджера будь-якого підприємства, як процес впливу на людей для досягнення спільної мети та надання причин людям працювати в найкращих інтересах організації.

Різні ситуації вимагають різних стилів керівництва. У дуже впливовому дослідженні Курт Левін встановив три основні стилі керівництва: автократичний, демократичний та ліберальний. Хоча хороші керівники використовуватимуть усі три стилі залежно від ситуації, при одному стилі, як правило, домінуючому, погані керівники, як правило, дотримуються лише одного стилю. [39. с. 203]

Автократичне керівництво відбувається, коли лідер приймає рішення, не залучаючи інших; керівник розповідає працівникам, що слід робити і як це слід зробити. Цей стиль створює найбільше невдоволення. Однак такий стиль

працює, коли присутня вся інформація, необхідна для прийняття рішення, часу на прийняття рішення мало, рішення не зміниться в результаті участі інших, працівники добре мотивовані. На людей, які здійснюватимуть подальші дії, не впливатиме, чи братимуть вони участь у рішенні чи ні. Цей стиль керівництва не слід використовувати дуже часто.

Демократичне керівництво залучає до прийняття рішень інших людей, наприклад, підлеглих, однолітків, начальників та інших зацікавлених сторін, але керівник приймає остаточне рішення. Замість того, щоб бути ознакою слабкості, ця форма участі в керівництві є ознакою сили, оскільки вона демонструє повагу до думок інших.

Ступінь участі буде різнитися залежно від сил, уподобань, переконань та рішення, яке потрібно прийняти, але це може бути настільки екстремально, як і повне делегування рішення команді.

Керівництво за участю. Цей стиль керівництва добре працює, коли керівник має лише частину інформації, а працівники мають іншу частину. Участь - це безпрограшна ситуація, коли вигоди взаємні. Інші зазвичай цінують цей стиль керівництва, але це може бути проблематично, якщо існує широке коло думок і немає чіткого шляху для прийняття справедливого, остаточного рішення.

Ліберальне керівництво або керівництво вільного правління мінімізує участь лідера у прийнятті рішень. Співробітникам дозволяється приймати рішення, але керівник все ще несе відповідальність за прийняті рішення. Роль керівника - роль контактної особи, яка надає корисні вказівки для досягнення цілей. Цей стиль найкраще працює, коли співробітники самовмотивовані та компетентні у прийнятті власних рішень, і немає потреби в центральній координації; це передбачає повну довіру та впевненість у людях, які перебувають нижче лідера в ієрархії. Однак це не той стиль, який слід використовувати, якщо керівник хоче звинуватити інших, коли щось піде не так. Цей стиль може бути проблематичним, оскільки люди можуть мати тенденцію не бути згуртованими у своїй роботі та не схильні вкладати енергію, яку вони робили, маючи більш помітне та активне керівництво.

Хороше керівництво необхідне для всіх підприємств. Працівники потребують когось, хто може, надихнути та мотивувати їх робити все можливе і, можливо, наслідувати. Зрештою, лідерство необхідне для успіху.

Контролінг - це процес оцінки та регулювання поточної діяльності для досягнення цілей. Контролінг забезпечує зворотний зв'язок щодо майбутніх заходів з планування та має на меті модифікувати поведінку та ефективність, коли виявляються відхилення від планів. [51. С.132]

Встановлення стандартів ефективності - це перший крок. Стандарти дають можливість працівникам знати, чого очікувати з точки зору часу, якості, кількості тощо.

Другим кроком є **вимірювання продуктивності**, де визначаються фактичні показники чи результати.

Порівняння ефективності - це крок третій. Це коли фактична продуктивність порівнюється зі стандартною.

Четвертий і останній крок, **вжиття коригувальних заходів**, передбачає здійснення будь-яких дій, необхідних для того, щоб відновити ситуацію. Контролюючі функції повинні бути круговими в русі, тому всі етапи будуть повторюватися періодично до досягнення мети.(рис. 1.2.)



Рисунок 1.2. Функції управління

На підприємстві необхідно сформулювати рівні управління, також називається ієрархія управління.(рис. 1.3)

Як правило, існує три рівні управління: вищий чи виконавчий, середній та перший чи наглядовий. Для досягнення цілей компанії повинна бути координація всіх трьох рівнів.



Рисунок 1.3. Ієрархія управління

Вище керівництво, яке також називають виконавчим рівнем, керує та контролює загальний стан бізнесу. Цей рівень включає такі посади, як президент або генеральний директор, фінансовий директор, директор з маркетингу та виконавчі віце-президенти. Найвищі менеджери присвячують більшу частину часу розробці місії, перспективних планів та стратегії бізнесу - таким чином визначаючи його напрямки. Їх часто просять представляти бізнес на заходах у навчальних закладах, громадських заходах, стосунках з урядом та семінарах, а іноді - як представників бізнесу в рекламі.

Середній менеджмент - це, мабуть, найбільша група менеджерів. Цей рівень включає такі посади, як регіональний менеджер, керівник підрозділу, менеджер філії, менеджер з маркетингу та директор проекту. Менеджери середнього рівня, провідники між топ-менеджментом та керівництвом першої лінії, фокусуються на конкретних операціях, продуктах або групах клієнтів у бізнесі. Вони несуть відповідальність за розробку детальних планів та процедур реалізації стратегічних планів фірми.

Управління першої лінії чи нагляду - це група, яка безпосередньо працює з людьми, які виробляють та продають товари та/або послуги бізнесу, вони реалізують плани середнього управління. Вони координують та

контролюють діяльність працюючих працівників, проводячи більшу частину часу у роботі та мотивації своїх співробітників, відповідаючи на запитання та вирішення повсякденних проблем. Приклади перших посад включають керівника, начальника відділу, керівника офісу, бригадира та керівника групи.

Навички управління - це здатність здійснювати процес досягнення організаційних цілей, працюючи з людьми та за допомогою інших організаційних ресурсів. Володіння навичками управління, як правило, вважається вимогою успіху. [32. с. 235]

Ефективний менеджер - це менеджер, який здатний оволодіти чотирма основними типами навичок: технічними, концептуальними, міжособистісними та при прийнятті рішень.

Технічні навички - це здатність керівника розуміти та використовувати прийоми, знання та інструменти та обладнання конкретної ділянки або відділу. Ці навички здебільшого пов'язані з роботою з процесами або фізичними об'єктами. Інжиніринг, бухгалтерський облік та комп'ютерне програмування - приклади технічних навичок. Технічні навички особливо важливі для менеджерів першого рівня та менш важливі на рівні вищого керівництва.

Концептуальні вміння - визначають здатність менеджера бачити організацію як єдине ціле і розуміти, як кожна частина загальної організації взаємодіє з іншими частинами. Ці навички мають найбільше значення для вищого керівництва, оскільки саме цей рівень повинен розробляти перспективні плани на майбутній напрямок розвитку підприємства. Концептуальні навички не мають великого значення для менеджера першої лінії, але мають велике значення для менеджера середнього рівня

Міжособистісні навички - включають здатність спілкуватися, мотивувати та спрямовувати співробітників до виконання призначених видів діяльності. Менеджерам, які не мають цих навичок, важко буде досягти успіху. Міжособистісні навички мають найбільше значення для менеджерів середнього рівня і дещо менш важливі для менеджерів першого рівня. Вони мають найменше значення для вищого керівництва, але все одно дуже важливі.

Четвертою базовою навичкою управління є *прийняття рішень* (рис. 1.4), здатність виявляти проблему чи можливість, творчо розробляти альтернативні рішення, вибирати альтернативу, делегувати повноваження для реалізації рішення та оцінювати рішення.



Рисунок 1.4. Прийняття управлінських рішень

Прийняти правильні рішення ніколи непросте, але це чітко пов'язано з успіхом організації. Рішення, які базуються на основі знань та обґрунтованих міркувань, можуть призвести компанію до довгострокового процвітання, навпаки, рішення, які приймаються на основі хибної логіки, емоційності або неповної інформації, можуть швидко занапастити найуспішнішу організацію.

1.2. Організаційні структури підприємства

Організаційна структура - це метод, за допомогою якого робота протікає через організацію. Це дозволяє групам працювати разом у межах своїх індивідуальних функцій для управління завданнями. Традиційні організаційні структури, як правило, більш формалізовані - працівники згруповані за функціями (наприклад, фінанси або операції), регіоном або товарною лінією. Менш традиційні структури є менш з'єднаними та гнучкими, з можливістю швидко реагувати на зміни ділового середовища.

Організаційні структури еволюціонували з 1800-х років. Під час Промислової революції окремі люди були організовані для додавання деталей до виготовлення товару, що рухався по конвеєру. Наукова теорія управління Фредеріком Тейлором оптимізувала спосіб виконання завдань, тому працівники виконували лише одне завдання найбільш ефективно. У 20 столітті General

Motors започаткувала революційний організаційний дизайн, в якому кожен великий підрозділ виготовляв свої машини. [33. с. 354]

Сьогодні організаційні структури швидко змінюються - від віртуальних організацій до інших гнучких структур. Оскільки компанії продовжують розвиватися та збільшувати свою глобальну присутність, майбутні організації можуть втілювати плавну, вільну організацію.

Відмітною ознакою добре злагодженої організації є її здатність адаптуватися та перебудовуватись за потреби. Щоб забезпечити довгострокову життєздатність, організація повинна пристосувати свою структуру відповідно до нових економічних реалій, не зменшуючи основних можливостей та диференціації конкуренції. Організаційна перебудова передбачає усунення структурних прогалин, що перешкоджають роботі організації.

Швидка реорганізація бізнес-підрозділів, підрозділів або функцій може призвести до неефективних, збіжних організаційних структур, які не підтримують бізнес. Погано продумані реорганізації можуть створити значні проблеми, зокрема такі:

- Структурні розриви в ролях, робочих процесах, підзвітності та критичних інформаційних потоках можуть виникати, коли компанії ліквідують середній рівень управління, не виключаючи роботу, змушуючи працівників брати на себе додаткові обов'язки.
- Проблеми зі зменшенням спроможності, спроможності та спритності можуть виникнути, коли а) працівники нижчого рівня, які вступають в ситуацію після усунення середнього керівного складу, недостатньо підготовлені для виконання необхідних обов'язків; б) коли керівники вищого рівня повинні взяти на себе більше тактичних обов'язків, мінімізуючи значення їх лідерських навичок.
- Дезорганізація та неналежне укомплектування персоналом можуть вплинути на структуру витрат компанії, грошові потоки та здатність поставляти товари чи послуги. Швидкі організації можуть швидко розгорнути людей для задоволення змін бізнес-потреб. Однак, маючи ресурси, сильно скорочені, співробітники більшості організацій можуть

зосередитись лише на своїх безпосередніх обов'язках, залишаючи мало часу, енергії або бажання працювати за межами їх поточної сфери роботи. Зрештою, зменшений потенціал та відставання часу реакції впливають на здатність організації залишатися конкурентоспроможною.

- Зменшення зайнятості робочої сили може зменшити утримання, зменшити лояльність споживачів та обмежити організаційні показники та цінність зацікавлених сторін.

Ключем до прибуткової діяльності є ступінь узгодження чотирьох елементів бізнесу:

Лідерство. Особи, відповідальні за розробку та впровадження стратегії та моніторинг результатів.

Організація. Структура, процеси та операції, за допомогою яких розгортається стратегія.

Робота. Необхідні ролі та обов'язки.

Люди. Досвід, навички та компетенції, необхідні для реалізації стратегії.

Розуміння взаємозалежності цих елементів бізнесу та необхідність їх адаптації до швидких та стратегічних змін мають важливе значення для успіху в організації з високою ефективністю. Коли ці чотири елементи синхронізовані, вища продуктивність є більш імовірною.

Для досягнення узгодженості та підтримки організаційного потенціалу потрібен час і критичне мислення. Організації повинні визначити результати, які має створити нова структура або процес. Зазвичай для цього потрібно провести калібрування наступного:

- Яка робота є критично важливою, може бути зменшена або повинна бути усунена.
- Існуючі вимоги до ролей, одночасно визначаючи необхідні нові або змінені ролі.
- Основні показники та підзвітність.
- Критичні інформаційні потоки.
- Повноваження щодо прийняття рішень на рівні організації.

Ключові елементи організаційних структур.

П'ять елементів створюють організаційну структуру: розробка робочих місць, управління, делегування, діапазон контролю та ланцюг управління. Ці елементи складають організаційну схему і створюють саму організаційну структуру. Департаменталізація стосується того, як організація структурує свої робочі місця для координації роботи. Час контролю - означає кількість осіб, які підпорядковуються керівнику. Ланцюг командування відноситься до лінії повноважень.

Стратегія компанії щодо централізації або децентралізації управління також впливає на організаційні структури. Централізація це ступінь обмеження повноважень щодо прийняття рішень вищими рівнями управління, як правило, призводить до пірамідної структури. Зазвичай централізація рекомендується, коли суперечливі цілі та стратегії між операційними підрозділами створюють потребу в єдиній політиці. Децентралізація це ступінь, на якому нижчі рівні ієрархії мають повноваження щодо прийняття рішень, як правило, призводить до більш рівної організації. Децентралізація рекомендується, коли суперечливі стратегії, невизначеність або складність вимагають місцевої адаптованості та прийняття рішень.

Типи організаційних структур.

Сьогодні організації зазвичай структуровані вертикально, вертикально і горизонтально, або з відкритими межами. Конкретними типами конструкцій у кожній із цих категорій є наступні:

- Вертикальна - функціональна та розділена.
- Вертикальна та горизонтальна - матриця.
- Без кордонів - модульна, віртуальна та стільникова.

Вертикальні структури (функціональні та розділені).

Існують два основних типи вертикальної структури: функціональна та розділена. Функціональна структура розділяє роботу та службовців за спеціалізацією. Це ієрархічна, як правило, вертикально інтегрована структура. Вона підкреслює стандартизацію організації та процесів для спеціалізованих працівників на відносно вузьких робочих місцях.

Цей традиційний тип організації формує такі підрозділи, як виробництво, збут, дослідження та розробки, бухгалтерський облік, HR та маркетинг. Кожен відділ має окрему функцію і спеціалізується на цій галузі.

У функціональних структурах співробітники підпорядковуються безпосередньо керівникам у їх функціональних сферах, а ті, у свою чергу, звітують перед керівником організації. Вище керівництво повинно централізовано координувати спеціалізовані відділи.

Функціональна організаційна схема може виглядати приблизно так: (рис. 1.5.)



Рис. 1.5. Функціональна організаційна структура управління

Переваги функціональної структури включають наступне:

- Організація залучає експертів у відповідних галузях.
- Особи виконують лише ті завдання, в яких вони є найбільш досвідченими.
- Ця форма логічна і проста для розуміння.

Недоліки зосереджуються на координації або її відсутності:

- Люди перебувають у спеціалізованих відділах і часто не можуть координувати або спілкуватися з іншими відділами.
- Крос-функціональну діяльність важче просувати.
- Структура має тенденцію бути стійкою до змін.

Ця структура найкраще працює для організацій, які залишаються централізованими (тобто, більшість процесів прийняття рішень відбувається на вищих рівнях організації), оскільки між функціональними сферами (наприклад, маркетинг, виробництво, закупівлі, IT) мало спільних проблем чи цілей. З огляду на централізоване прийняття рішень, організація може скористатися

економією від масштабу, оскільки існують, ймовірно, централізовані функції закупівель. [23. с. 158]

Важливою є відповідна система управління для координації підрозділів. Система управління може здійснюватися спеціальним керівником, наприклад, віце-президентом, комп'ютерною системою чи іншим форматом.

Також вертикальне розташування, підрозділова структура найчастіше розподіляє роботу та найманих працівників за обсягом випуску, хоча підрозділова структура може бути розділена на іншу змінну, таку як ринок чи регіон.

Організаційна структура підрозділів може виглядати так: (рис. 1.6.)

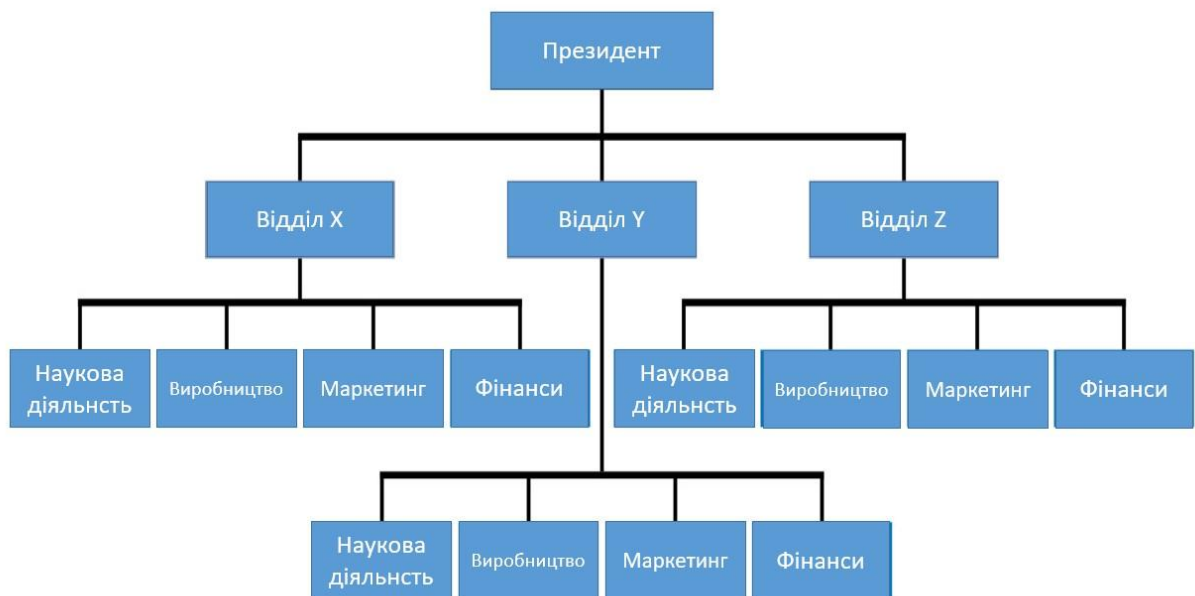


Рис.1.6. Підрозділова організаційна структура управління

Переваги цього типу структури полягають у наступному:

- Це забезпечує більше зосередження та гнучкості на основній компетенції кожного підрозділу.
- Це дозволяє підрозділам зосередитись на виробництві спеціалізованої продукції, одночасно використовуючи знання, отримані у відповідних підрозділах.
- Це дозволяє отримати більше координації, ніж функціональна структура.

- Повноваження щодо прийняття рішень, спрямовані на нижчі рівні організації, дозволяють приймати більш швидкі, індивідуальні рішення.

До недоліків цієї конструкції можна віднести наступне:

- Це може призвести до втрати ефективності та дублювання зусиль, оскільки кожному підрозділу потрібно придбати однакові ресурси.
- Кожен підрозділ часто має власні дослідження та розробки, маркетинг та інші підрозділи, які в іншому випадку могли б допомагати один одному.
- Співробітники зі схожими технічними кар'єрними шляхами мають менше взаємодії.
- Підрозділи можуть конкурувати за тих самих клієнтів.
- Кожен підрозділ часто купує подібні матеріали в менших кількостях і може платити більше за товар.

Цей тип структури корисний, коли база товару розширюється за кількістю або складністю. Але коли конкуренція між підрозділами стає значною, організація адаптується недостатньо швидко, або коли економія від масштабу відсутня, організація може вимагати більш досконалої матричної структури.

Матричні організаційні структури.

Структура матриці поєднує функціональну структуру та структуру підрозділів для створення ситуації подвійного управління. У матричній структурі працівник звітує перед двома керівниками, які несуть спільну відповідальність за результати роботи працівника. Як правило, один менеджер працює в адміністративній функції, такій як фінанси, управління персоналом, інформаційні технології, продажі або маркетинг, а інший працює в бізнес-підрозділі, пов'язаному з товаром, послугою, клієнтом чи географією.

Типова організаційна структура матриці може виглядати так: (рис.1.7.)

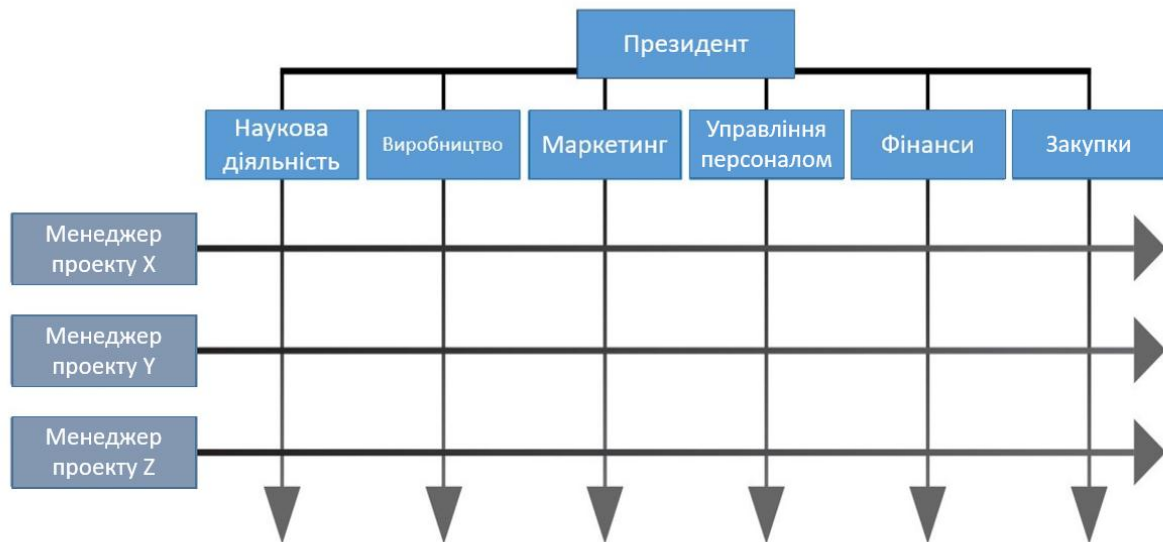


Рис. 1.7. Матрична організаційна структура управління

Переваги матричної структури включають наступне:

- Створює функціональне та розділене партнерство та зосереджує увагу на роботі більше, ніж на людях.
- Мінімізує витрати, обмінюючись ключовими людьми.
- Створює кращий баланс між часом завершення та вартістю.
- Забезпечує кращий огляд товару, який виробляється в декількох областях або продається різними дочірніми компаніями на різних ринках.

До недоліків матричних організацій можна віднести наступне:

- Відповідальність може бути незрозумілою, що ускладнює управління та контроль.
- Звітність одночасно більше ніж одному керівнику може заплутати працівника та керівників.
- Подвійний ланцюг командування вимагає співпраці між двома безпосередніми керівниками для визначення пріоритетів роботи працівника, його робочих завдань та стандартів роботи.
- Коли керівник функцій і керівник продукції висувують суперечливі вимоги до працівника, рівень стресу працівника зростає, а продуктивність може знижуватися.

- Співробітники проводять більше часу на зустрічах та координації з іншими працівниками.

Ці недоліки можуть посилитися, якщо матриця виходить за межі двовимірної (наприклад, працівники звітують перед двома менеджерами) до багатовимірної (наприклад, працівники звітують перед трьома або більше менеджерами).

Матричні структури часто зустрічаються в організаціях, що значною мірою керуються проектами, таких як будівельні компанії. Ці структури вирости з проектних структур, в яких співробітники з різних функцій формували команди до завершення проекту, а потім поверталися до власних функцій. У матричній організації кожен керівник проекту підпорядковується безпосередньо віце-президенту та генеральному менеджеру. Кожен проект, по суті, є міні-центром прибутку, і тому генеральні менеджери зазвичай приймають бізнес-рішення.

Матрично-структурована організація також забезпечує більшу видимість, посилене управління та більший контроль у великих складних компаніях. Вона також добре підходить для розвитку ділових сфер та координації складних процесів із сильними залежностями. [13. с. 97]

Структури матриць створюють складні виклики для професіоналів, яким доручається забезпечення рівності та справедливості в організації. Менеджери, що працюють у матричних структурах, повинні бути готові втручатися через спілкування та навчання, якщо структура компрометує ці цілі. Крім того, керівництво повинно стежити за відносинами між менеджерами, які діляться прямими звітами. Ці відносини між керівниками працівника мають вирішальне значення для успіху матричної структури.

Відкриті безкордонні структури (порожністі, модульні, віртуальні та навчальні)

Сучасні тенденції структурних форм прибирають традиційні межі організації. Типові внутрішні та зовнішні бар'єри та організаційні рамки усуваються, а всі організаційні підрозділи ефективно та гнучко пов'язані. Команди замінюють відділи, а організація та постачальники співпрацюють так

само тісно, як частини однієї компанії. Ієрархія рівна; статус і звання мінімальні. Кожен - включаючи топ-менеджмент, менеджерів та службовців - бере участь у процесі прийняття рішень. Поширеним є також використання 360-градусних оцінок ефективності зворотного зв'язку.

Переваги безмежних організацій включають наступне:

- Можливість використовувати таланти всіх співробітників.
- Швидша реакція на ринкові зміни.
- Посилена співпраця та обмін інформацією між функціями, підрозділами та персоналом.

До недоліків можна віднести наступне:

- Відсутність сильного керівництва та спільного бачення.
- Трудомісткі процеси.
- Можливість негативного впливу на працівників зусиль з підвищення ефективності.
- Можливість відмови організацій від змін, якщо реструктуризація не підвищує ефективність швидко.

Організаційні структури без меж можуть створюватися у різних формах, включаючи порожні, модульні та віртуальні організації.

Порожністі організації. Порожністі структури розподіляють роботу та службовців за основними та неофіційними компетенціями. Порожністі структури - це модель аутсорсингу, при якій організація внутрішньо підтримує свої основні процеси, але передає непрофільні процеси. Порожністі конструкції є найбільш ефективними, коли галузь є конкурентоспроможною за ціною та існує можливість вибору на аутсорсинг. [28. с. 139]

До переваг цього типу конструкцій можна віднести наступне:

- Мінімізація накладних витрат.
- Надання організації змоги зосередитись на основному продукті та усунення необхідності в розробці досвіду в інших функціях.

До недоліків належать:

- Втрата контролю над функціями, які регулярно впливають на працівників.

- Обмеження певних галузей (наприклад, охорони здоров'я) щодо обсягу аутсорсингу.
- Відсутність конкурентних варіантів аутсорсингу.

Модульні організації. Модульні структури відрізняються від порожнистих організацій тим, що компоненти продукту передаються на аутсорсинг. Модульні конструкції можуть утримувати основну частину продукту власними силами і передавати сторонні частини продукту. Мережі додаються або віднімаються у міру зміни потреб. Щоб модульна конструкція була можливою, виріб слід розбивати на частини. Постачальники з одного кінця та споживачі з іншого стають частиною організації; організація ділиться інформацією та інноваціями з усіма. Налаштування продуктів та послуг є результатом гнучкості, креативності, колективної роботи. Бізнес-рішення приймаються на корпоративному рівні, підрозділах, на рівні проектів та на рівні окремих членів команди.

До переваг можна віднести наступне:

- Мінімізація спеціалізації та необхідних фахівців.
- Мінімізація накладних витрат.
- Дозвіл компанії передавати запчастини постачальникам деталей та координувати збір якісної продукції.

До недоліків можна віднести стурбованість діями постачальників поза контролем основної управляючої компанії. Ризик виникає, якщо партнерська організація видаляє себе з перевірки якості кінцевого продукту або якщо організація, що передається підрядником, використовує другу організацію, що передається підряднику.

Віртуальні організації. Віртуальна організація (яку іноді називають мережевою структурою) - це співпраця між компаніями, установами чи приватними особами, що надають товар чи послугу за єдиного ділового розуміння. Організації складають партнерські стосунки з іншими - часто конкурентами -, які доповнюють одна одну. Підрозділи, що співпрацюють, представляють себе єдиною організацією.

До переваг віртуальних структур можна віднести наступне:

- Усунення фізичних кордонів.
- Чуйність до швидко мінливого середовища.
- Менші або взагалі відсутні організаційні накладні витрати.
- Дозволяє компаніям бути більш гнучкими та спритними.
- Дайте більше повноважень всім співробітникам співпрацювати, проявляти ініціативу та приймати рішення.
- Допомагає працівникам та зацікавленим сторонам зрозуміти робочі процеси та процеси.

До недоліків віртуальних організацій можна віднести наступне:

- Потенційна відсутність довіри між організаціями.
- Потенційна відсутність організаційної ідентифікації серед працівників.
- Потреба в посиленому спілкуванні.
- Швидко може стати надмірно складною при роботі з безліччю процесів.
- Може ускладнити співробітникам розуміння, хто має остаточне слово.

Віртуальні структури є спільними та створеними для реагування на виняткову та часто тимчасову можливість маркетингу.

Ключем до ефективних безмежних організацій є розміщення адаптованих працівників на всіх рівнях. Керівництво повинно відмовитись від традиційного самодержавного контролю, щоб навчати співробітників щодо творчості та досягнення організаційних цілей. Співробітники повинні застосовувати ініціативу та творчі здібності на користь організації, а системи винагород повинні визнавати таких працівників.

Організації, що навчаються. Організація, яка навчається, - це організація, яка активно прагне здобути знання та змінити поведінку в результаті нещодавно набутих знань. В організаціях, що навчаються, експерименти, вивчення нових речей і роздуми про нові знання є нормою. У той же час існує багато процедур та систем, що полегшують навчання на всіх рівнях організації. [29. с. 321]

До переваг навчальних організацій можна віднести наступне:

- Відкрите спілкування та обмін інформацією.
- Інноваційність
- Здатність адаптуватися до швидких змін.
- Сильні організаційні показники.
- Конкурентну перевагу.

До недоліків навчальних організацій можна віднести наступне:

- Процес впровадження буде складним і триватиме довше.
- Страх участі працівника в організаційних рішеннях.
- Порушення існуючих організаційних правил.

Вплив етапів зростання на організаційну структуру

Організації, як правило, дозрівають послідовно і передбачувано. Проходячи різні етапи зростання, вони повинні вирішувати різні проблеми. Цей процес створює потребу в різних структурах, управлінських навичках та пріоритетах.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Суттєвим елементом управлінського процесу ПАТ ПВП «Енергія» є прийняття управлінських рішень що має на меті знайти найбільш раціональний шлях для майбутніх дій, щоб забезпечити максимальну ефективність управлінської діяльності. Необхідний процес подальшого підвищення ефективності дій керівництва, тому що будь-яке рішення повинно мати міцну наукову основу.

Характеристика рішення полягає в тому, що воно є вираз раціонального акту, послідовно сформульований і заснований на інтерпретації інформації, яка обробляється з метою досягнення альтернатив, спрямованих на досягнення наперед визначених цілей.

Управлінські рішення мають прямий вплив на групу, впливаючи також на статус, поведінку, дії та результати. Тому при прийнятті рішення слід враховувати особливості роботи, навчання, мотивації потенційних членів цієї групи тощо.

Прийняття рішень - це головна робота менеджера, а всі інші заходи проводяться щоб забезпечити правильні рішення або, якщо рішення вже було прийнято, впровадити та контролювати його ефективність. [29. с. 436]

У сучасних умовах, що змінюються, процес прийняття рішень у ПАТ ПВП «Енергія» стає складнішим а самі рішення приймати важче Особи, що приймають рішення, обмежені діючим середовищем.

Керівництво підприємства знає, що ефективність рішення визначається двома критеріями: якість прийняття рішень та реалізацією тих, хто повинен виконувати. Якість рішення визначається тим, як воно приймається. Реалізація визначається рівнем професійності тих, хто буде виконувати рішення.

Рішення є важливим елементом управління, який розглядається як конкретний інструмент вираження або сама суть акту керівництва. Однак

рішення є частина ядра управління. Беручи до уваги його наслідки, рішення є способом виразу таланту, якості та рівня підготовки менеджерів.

В межах керівництва компанії важливо гармонізувати дії виконавців та поведінку, прийняти вдосконалення та коригування ефективного ведення бізнесу за допомогою рішень.

Велика різноманітність управлінських рішень підкреслює необхідність їх типології знання.

Рішення у ПАТ ПВП «Енергія» можна класифікувати за рівнем розробки, змістом та обсягом знань про управлінські явища, аналізом джерел тощо. Критерій певної класифікації визначається теоретичним та практичним досвідом роботи підприємства потреб:

- за функціональним змістом управлінські рішення можна розділити на планові, організаційні, координаційні, стимулюючі та контрольні рішення;
- щодо рівня розвитку на стратегічні, тактичні та оперативні;
- залежно від визначеності чітких цілей рішення можуть бути невизначеними рішеннями ризикованими;
- якщо розглядати сферу діяльності особи, що приймає рішення, ми можемо класифікувати рішення наступним чином: індивідуальні та колективні.

Дослідження показали, що найважливіші складові процесу прийняття рішень такі:

- фактором прийняття рішення або особою, що приймає рішення, є керівник або керівний орган, який відповідно до поставлених цілей, завдань, повноважень та відповідальності приймає рішення за певних обставин;
- середовище прийняття рішень представляє внутрішні та зовнішні аспекти підприємства, які складають ситуацію прийняття рішень, що характеризується прямими та непрямими аргументами які мають істотний вплив на зміст та результати управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень у ПАТ ПВП «Енергія» здійснюється в три основних етапи:

- підготовка рішення, коли можливі шляхи вирішення проблеми окреслені;
- стадія визначення оптимального рішення, здійснення за обставин;
- акт прийняття рішення;
- -етап аргументації, впровадження та контролю рішення.

Процес прийняття рішень починається, коли керівник виявляє справжню проблему. Точне визначення проблеми впливає на всі наступні кроки; якщо проблема визначена неточно, кожен крок у процесі прийняття рішення буде базуватися на неправильній точці відліку. Одним із способів керівника допомогти визначити справжню проблему в ситуації є виявлення проблеми окремо від її симптомів.

Найбільш очевидно тривожні ситуації, що виникають в організації, зазвичай можна визначити як симптоми основних проблем. Усі ці симптоми вказують на те, що в організації щось не так, але вони не визначають першопричин. Успішний менеджер не просто ліквідує симптоми; він працює над виявленням факторів, що викликають ці симптоми.

Усі менеджери ПАТ ПВП «Енергія» хочуть приймати найкращі рішення. Для цього менеджери повинні мати ідеальні ресурси - інформацію, час, персонал, обладнання та матеріали - та виключити будь-які обмежуючі фактори. Реально, менеджери працюють в середовищі, яке зазвичай не забезпечує ідеальних ресурсів. Наприклад, їм може не вистачати належного бюджету, а можуть не мати найточнішої інформації чи зайвого часу. Отже, вони приймають найкраще можливе рішення з наявною інформацією, ресурсами та часом.

Часовий тиск часто змушує менеджера рухатися вперед після розгляду лише перших або найбільш очевидних відповідей. Однак успішне вирішення проблеми вимагає ретельного вивчення завдання, і швидка відповідь може не привести до остаточного рішення. Таким чином, менеджер повинен продумати і дослідити кілька альтернативних рішень однієї проблеми, перш ніж швидко приймати рішення.

Одним з найвідоміших методів розробки альтернатив на підприємстві є **мозковий штурм**, коли група спільно працює над створенням ідей та альтернативних рішень. Гіпотеза мозкового штурму полягає в тому, що групова динаміка стимулює мислення - ідеї однієї людини, якими б вони не були, можуть генерувати ідеї у інших членів групи. В ідеалі ця кількість ідей заразна, і невдовзі з'являється безліч пропозицій та ідей. Мозковий штурм зазвичай вимагає від 30 хвилин до години.

Під час сеансів мозкового штурму в ПАТ ПВП «Енергія» дотримуються таких конкретних правил:

- **Зосереджуються на проблемі, яка порушується.** Це правило робить дискусію дуже конкретною та уникає тенденції групи звертатися до подій, що призвели до поточної проблеми.
- **Розглядають усі ідеї.** Насправді, чим більше ідей з'явиться, тим краще. Іншими словами, поганих ідей не існує. Важливим є заохочення групи вільно пропонувати всі думки на цю тему. Слід заохочувати учасників представляти ідеї, якими б смішними вони не здавались, оскільки такі ідеї можуть викликати творчу думку з боку когось іншого.
- **Утримуються від того, щоб дозволити членам оцінювати чужі ідеї на місці.** Усі судження слід відкласти, поки не будуть викладені всі думки, і група не згодиться на найкращі ідеї.

Хоча мозковий штурм є найпоширенішим методом розробки альтернативних рішень, у ПАТ ПВП «Енергія», менеджери можуть використовувати кілька інших способів, щоб допомогти розробити рішення.

Техніка номінальної групи. Цей метод передбачає використання високоструктурованої наради, укомплектованої порядком денним, та обмежує обговорення або міжособистісне спілкування під час процесу прийняття рішень. Цей прийом корисний, оскільки гарантує, що кожен член групи має рівний внесок у процес прийняття рішень. Це також дозволяє уникнути деяких підводних каменів, таких як тиск на відповідність, домінування групи,

ворожість та конфлікти, які можуть перешкодити більш інтерактивному, спонтанному, неструктурованому форуму, такому як мозковий штурм.

Техніка Дельфі. За допомогою цієї техніки учасники ніколи не зустрічаються, але керівник групи використовує письмові анкети для прийняття рішення.

Незалежно від того, яка техніка використовується, групове прийняття рішень має явні переваги та недоліки у порівнянні з індивідуальним прийняттям рішень. Серед переваг:

- Групі надають ширші можливості.
- Співробітники, швидше за все, будуть задоволені та підтримають остаточне рішення.
- Можливості для обговорення допомагають відповісти на питання та зменшити невизначеність для тих, хто приймає рішення.

Групове прийняття рішень має явні переваги та недоліки:

- Цей метод може зайняти більше часу, ніж той, де приймається рішення самостійно.
- Прийняте рішення може бути компромісом, а не оптимальним рішенням.
- Особи стають винними в груповому мисленні - схильності членів групи відповідати переважаючим думкам групи.
- Групи можуть мати труднощі з виконанням завдань, оскільки група, а не окрема особа, приймає рішення, що призводить до плутанини, коли приходить час реалізувати та оцінити рішення.

Велика кількість рішень вимагає однаково високого рівня якості та участі. Ці рішення зазвичай ефективні, якщо їх приймати групою.

Практичний досвід показав, що найважливіші рішення приймаються належним чином, якщо а колектив обговорює їх. Процес прийняття спільних рішень створює умови для розвитку командного духу, підвищення знань та відповідальності працівників.

Результати десятків індивідуальних досліджень результативності показують, що групи не тільки прагнуть приймати кращі рішення, ніж людина,

яка діє сама, але й те, що групи, як правило, надихають зіркових виконавців на ще вищий рівень продуктивності.

Отже, чи є дві (або більше) голови кращими за одну? Відповідь залежить від кількох факторів, таких як характер завдання, здібності учасників групи та форма взаємодії. Оскільки керівник часто має вибір між самостійним прийняттям рішення чи включенням інших до прийняття рішення.

Мета групового прийняття рішення - визначити відносні переваги кожної ідеї. Менеджери повинні визначити переваги та недоліки кожного альтернативного рішення, перш ніж приймати остаточне рішення.

Оцінка альтернатив у ПАТ ПВП «Енергія» може здійснюватися різними способами. Ось декілька з них:

- Визначають плюси і мінуси кожної альтернативи.
- Проводять аналіз переваг та витрат для кожної альтернативи.
- Зважують кожен фактор, важливий для рішення, ранжуючи кожен альтернативу щодо її здатності задовольнити кожен фактор, а потім множать на коефіцієнт ймовірності, щоб надати остаточне значення для кожної альтернативи.

Незалежно від використовуваного методу, керівництво підприємства оцінює кожен альтернативу з точки зору її:

- **Доцільності** - чи можна це зробити?
- **Ефективності** - наскільки ефективно це вирішує проблемну ситуацію?
- **Наслідків** - якими будуть витрати (фінансові та нефінансові) на організацію?

Після того, як у ПАТ ПВП «Енергія» проаналізували всі альтернативи, визначаються з найкращою. Найкраща альтернатива - та, яка дає найбільше переваг і найменше серйозних недоліків. Іноді процес відбору може бути досить простим, наприклад, альтернатива з найбільшою кількістю плюсів і найменшою кількістю мінусів. В інших випадках оптимальним рішенням є поєднання декількох альтернатив.

Іноді, однак, найкраща альтернатива може бути не очевидною. Саме тоді менеджер повинен вирішити, яка альтернатива є найбільш здійсненою та ефективною, в поєднанні з якою найменші витрати на організацію.

Оцінки ймовірностей, де проводиться аналіз шансів на успіх кожної альтернативи, часто застосовуються на цьому етапі процесу прийняття рішень. У цих випадках менеджер просто вибирає альтернативу з найбільшою ймовірністю успіху.

Менеджерам платять за те, щоб вони приймали рішення, але їм також платять, щоб вони отримували результати від цих рішень. Позитивні результати повинні відповідати рішенням. Кожен, хто бере участь у прийнятті рішення, повинен знати свою роль у забезпеченні успішного результату. Щоб переконатись, що співробітники розуміють свою роль, керівники повинні продумано розробляти програми, процедури, правила чи політику, щоб допомогти їм у процесі вирішення проблем. [13. с. 96]

Поточні дії у ПАТ ПВП «Енергія» контролюють. Система оцінки забезпечує зворотний зв'язок щодо того, наскільки якісно реалізовується рішення, які результати і які коригування необхідні для отримання результатів, які передбачались при виборі рішення.

Для того, щоб менеджер міг оцінити своє рішення, йому потрібно зібрати інформацію для визначення його ефективності. Чи було вирішено початкову проблему? Якщо ні, чи він ближчий до бажаної ситуації, ніж був на початку процесу прийняття рішень?

Якщо план менеджера не вирішив проблему, йому потрібно з'ясувати, що пішло не так.

Керівник ПАТ ПВП «Енергія» досягає цього, поставивши такі запитання:

Вибрали неправильну альтернативу? Якщо так, то розумнішим може бути один із інших варіантів, що пропонувався в процесі прийняття рішень.

Чи була обрана правильна альтернатива, але впроваджена неправильно? Якщо так, менеджер повинен зосередити увагу виключно

на етапі впровадження, щоб забезпечити успішне впровадження обраної альтернативи.

Вихідна проблема була визначена неправильно? Якщо це так, процес прийняття рішень потрібно розпочати знову, починаючи з переглянутого етапу ідентифікації.

Чи надано впровадженій альтернативі достатньо часу для успіху?

Якщо ні, менеджер повинен надавати процесу більше часу та переоцінювати пізніше.

В організації важливо, щоб будь-яка людина, яка займає керівну посаду повинен мати набір якостей, навичок і знань, на яких ґрунтуються його рішення. З них якості, про доцільно згадати: відчуття, самоконтроль, проникливість, комунікабельність, спілкування, чесність, здатність керувати людьми, здатність дати зрозуміти себе. Враховуючи, що менеджер веде інших людей, ми отримає чітко визначену організацію розміру (організація, відділ, розділ, тощо)

Керівник повинен ефективно приймати рішення та ініціювати дії для досягнення цілей Іншими словами, ефективний спосіб повинен: забезпечувати; організовувати; координувати результат; здійснювати моніторинг; оцінювати.

Рішення є умовою економічного, маркетингового та управлінського успіху. Якість рішення визначається значною мірою цінністю людського капіталу.

2.2. Управління персоналом на підприємстві

Підприємство без людських ресурсів не може виконувати жодної функціональної діяльності. Кожна діяльність підприємства зосереджена на співробітниках організації.

Кадрове забезпечення стосується наймання людей їх працевлаштування та управління ними для досягнення цілей підприємства. Кадрове забезпечення - це постійний процес, що повторюється. Багато працівників можуть залишити організацію, а також приєднатися до інших і навпаки.

Кадровий процес - це систематична спроба реалізації плану людських ресурсів шляхом підбору, оцінки та відбору кваліфікованих кандидатів на

посади в організації. Таким чином, як планування та організація, кадрове забезпечення також є важливою функцією управління. [8. с. 147]

Етапи, що беруть участь у процесі комплектування ПАТ ПВП «Енергія», такі:

1. Планування робочої сили.
2. Зайнятість персоналу.
3. Набір.
4. Відбір.
5. Працевлаштування.
6. Стажування.
7. Навчання
8. Розвиток.
9. Просування та планування кар'єри.
10. Переведення.
11. Оцінка результатів роботи.
12. Визначення винагороди.

У процесі організації керівник встановлює посади та вирішує, які обов'язки та відповідальність доручати різним особам. Працюючи у штаті, він намагається влаштувати потрібну людину на потрібну роботу.

За словами Кунца та О Доннелла, кадрове забезпечення передбачає укомплектування організаційної структури шляхом належного та ефективного відбору, оцінки та розвитку персоналу для призначення на посади. [4 с. 282]

Ефективне укомплектування персоналом ПАТ ПВП «Енергія» передбачає такі заходи або етапи:

1. *Планування робочої сили* - перший крок у процесі кадрового забезпечення. Це стосується визначення кількості та видів персоналу, необхідного для організації.
2. *Працевлаштування персоналу* - передбачає набір та підбір персоналу за потреби в організації. Набір відноситься до виявлення джерел наявності робочої сили та докладання зусиль для забезпечення претендентів на різні посади в організації.

Відбір - це процес вибору та призначення відповідних кандидатів на різні робочі місця в організації. Він включає прийом та перевірку заявок, тести на працевлаштування, співбесіду та медичний огляд кандидатів.

3. *Працевлаштування* - коли новий працівник з'являється на службу, він повинен бути влаштований на роботу, для якої він найкраще підходить. Працевлаштування - це дуже важливий процес, оскільки він може забезпечити відповідну людину, яка робить відповідну роботу. Якщо новий працівник не може адаптуватися до своєї роботи, його можуть відправити на навчання або перевести на іншу роботу.
4. *Індукція* - індукція стосується процесу введення або орієнтації нового працівника в організацію. Нові співробітники ознайомлюються зі своїми підрозділами, керівниками та колегами. Вони також повинні бути проінформовані про робочий час, перерви на чай чи каву, період обіду, порядок користування обладнанням, техніку безпеки тощо.
5. *Навчання* - систематичне навчання сприяє підвищенню кваліфікації та знань працівників у виконанні своєї роботи. Для підвищення знань та навичок працівників можуть бути використані різні методи навчання. Методи на робочому місці є більш корисними для оперативних працівників, а методи, що за межами робочого місця, можуть застосовуватися для керівного персоналу.
6. *Компенсація* - винагорода працівникам передбачає фіксацію заробітної плати залежно від їх рівня, характеру роботи, ступеня ризику тощо.
7. *Оцінка результатів роботи* - стосується оцінки чи оцінки результатів роботи працівників. Переведення та просування персоналу базується на оцінці роботи.

Очевидно, що керівництво повинно забезпечувати постійну наявність на підприємстві достатньої кількості ефективних керівників для ефективного функціонування підприємства. Обраний персонал повинен бути фізично, психічно та темпераментно придатним для роботи.

За словами Кунца та О'Доннелла, «управлінська функція кадрового забезпечення включає управління організаційною структурою шляхом

належного та ефективного відбору, оцінки та розвитку персоналу, щоб виконувати завдання, розроблені в структурі». [4. с. 294]

На підприємстві використовується така політика набору на роботу - 75 відсотків зсередини та 25 відсотків ззовні. Набір висококваліфікованих менеджерів здійснюється на загальній основі, через публічну пресу. Існує спеціальна комісія з відбору, до складу якої входять директор, заступники, менеджер з персоналу, начальник відділу, що дає можливість забезпечувати наймання найбільш підходящих талантів.

Розмовна процедура відбору охоплює: попередню співбесіду, презентацію, інтерв'ю, тести, медичний огляд, індукцію.

Співбесіда є найбільш універсальним інструментом, співбесіди можуть бути неформальними та усними, або вони можуть бути високо спланованими та ретельно проведеними.

У процедурі відбору використовуються психологічні тести відбору, такі як схильність, ставлення, особисті інтереси, характер, досягнення та різні індивідуальні тести

Новому керівнику надають оперативні відомості, які відповідають посаді та місцезнаходженню. Безпосередній начальник відповідає за навчання та вступ на посаду. Він повинен знати:

- людей, які працюють у підпорядкуванні;
- роботу, за яку він відповідає;
- результати, яких він має досягнути;
- поточний стан справ;
- стосунки в організації;
- звіти та записи, які він повинні складати та здавати;
- операційну політику, процедури та правила.

Основна відповідальність за орієнтацію нового менеджера покладається на безпосереднього начальника. Він є джерелом відповідної індукційної інформації. Індукційні тренінги можуть проводитися протягом місяця, якщо це необхідно.

Подальші дії - це останній крок у процедурі відбору. Це дозволяє зрозуміти, чи відповідну людину поставлено на посаду, чи сталася помилка. Якщо новий керівник стикається з якоюсь проблемою, йому допомагають. Якщо він добре працює його працевлаштовують.

Політика відбору керівників вищих рівнів ПАТ ПВП «Енергія» базується на деяких особливих аспектах:

- Вищі вакансії заповнюються шляхом внутрішнього просування, наскільки це можливо.
- Вузькоспеціалізований персонал може бути набраний з відкритого ринку, коли просування зсередини неможливе.
- Програми стажистів використовуються для набору високоталановитих молодих випускників, а навчені менеджери готуються до вищих обов'язків протягом певного періоду.
- Високоталановитих випускників з хорошим управлінським потенціалом набирають спочатку на нижчий рівень і проводять швидкі підвищення, щоб забезпечити їх оптимальне використання.

Головна мета - залучити свіжу кров шляхом набору яскравих молодих випускників та надати можливість кар'єрного росту молодим заслуженим працівникам, а не просто замінити роботу. Свіжу кров можна вводити за кількома схемами для слухачів.

Оцінка результатів роботи менеджера важлива для розвитку менеджменту, оскільки вона виявляє сильні та слабкі сторони менеджера, і для кожного менеджера може бути підготовлений план розвитку (спеціально розроблений). Розвиток менеджера на основі оцінки його роботи призводить до поліпшення роботи. Оцінений менеджер може претендувати на вищі посади, більш корисне призначення та підвищення заробітної плати.

Оцінка результативності - це систематична оцінка особистості щодо її результативності на роботі та її потенціалу для розвитку. Безпосередній начальник відповідає за таку оцінку роботи. Таким чином, кожен керівник по черзі оцінюється його керівником в ієрархії управління. [13. с. 167]

Управлінська оцінка повинна вимірювати як результативність у досягненні цілей і планів, так і ефективність роботи менеджера у всіх управлінських функціях, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Програма оцінки повинна бути спрямована на фактичну ефективність роботи менеджера на його теперішній роботі, а також на можливість просування на посаду вищого рівня.

Індивідуальний план розвитку базується насамперед на управлінському потенціалі, виявленому в оціночних звітах. Оцінка управлінських здібностей за результатами діяльності за заздалегідь визначеними цілями, що перевіряються.

Програма розвитку менеджменту повинна бути пов'язана з управління цілями з особливим акцентом на навчанні, знаннях та навичках. При управлінні за цілями, підлеглі та начальники спільно ставлять цілі та періодично оцінюють результати діяльності підлеглого з урахуванням цих цілей.

Консультування відбувається після оцінки роботи менеджера. Воно охоплює два аспекти. Начальник розповідає своєму підлеглому, де він знаходиться в організації, застосовуючи метод «сказати і продати», тобто критику та переконання, обидва вони працюють у сфері консультування.

Керівник також повинен обговорити майбутній розвиток, заохочуючи свого підлеглого оцінити себе. Метою консультування є не просто сказати підлеглому, що він зробив неправильно. Натомість начальник повинен розкрити першопричину проблеми та забезпечити конструктивні зміни.

Начальник повинен уникати того, щоб підлеглий захищався, уникав критики та чітко наголошував на цілях розвитку. Начальник повинен уникати відкритої критики, пропонувати об'єктивну та конструктивну критику.

Управління за цілями або результатами було введено П. Дракером в 1954 р. Дракер у «Практиці управління» використав цей термін і визнав необхідність самостійно встановлювати цілі. З тих пір він набув великої популярності як метод планування, встановлення стандартів, мотивації та оцінки діяльності співробітників. [29. с. 375]

Концепція «Управління за цілями» включає кращі частини різних теорій мотивації. Вона визнає потребу у самореалізації Маслоу, заснована на теорії

Макгрегора, також враховує мотиваційні фактори Герцберга на досягнення, визнання, складну роботу та відповідальність, приймаючи концепцію, згідно з якою люди вважають за краще оцінюватися за критеріями або стандартами, які вони вважають реалістичними та обґрунтованими.

Управління за цілями - це підхід розвитку організації.

Він спирається на чотири основні елементи: встановлення вимірюваних, конкретних елементів продуктивності; підлеглі, беруть участь у постановці цілей; періодичний огляд результатів, для обговорення досягнень цілей; організаційна відданість.

Управління за цілями - це метод двостороннього спілкування між керівником та працівником, спрямований на встановлення взаємно - бажаних та прийнятних цілей діяльності. Обидва спільно визначають основні сфери відповідальності, визначають спільні цілі та складають плани, що зрозумілі та прийнятні, які формують основу майбутньої діяльності.

Основні особливості «Управління за цілями»:

1. Вища-підпорядкована взаємодія:

Начальник та підлеглий (керівна пара) об'єднуються та спільно узгоджують та готують перелік обов'язків та сфер відповідальності роботи особи.

2. Керівництво та підлеглі взаємно встановлюють цілі:

Підлеглий встановлює власні короткотермінові цілі або цілі на консультації зі своїм начальником, який керує ним у процесі постановки цілей. Поставлені цілі вимірювані, важливі, складні, але реалістичні та обґрунтовані, а також задовольняють потреби організації.

3. Вищі та підпорядковані спільні критерії ефективності:

Начальник та його підлеглий з'ясовують методи, які слід використовувати для досягнення цілей, а також отримують необхідну підготовку. Вони узгоджують стандарти або норми для вимірювання та оцінки ефективності.

4. Оцінка прогресу:

Час від часу, зазвичай три-чотири рази на рік, вони збираються разом, щоб оцінити прогрес у досягненні наперед визначених цілей. На цих очних зустрічах ставляться нові або модифіковані цілі на наступний період.

5. Підтримуюча роль начальника:

Начальник виконує допоміжну роль. Він допомагає підлеглим постійно у досягненні заздалегідь поставлених цілей. Він діє як тренер і пропонує цінні поради та рекомендації.

6. Фокус «Управління за цілями»:

Процес «Управління за цілями» підкреслює результат, а не засоби чи особисті риси. Начальник не виступає в ролі судді для винесення вироку, щодо виконання роботи свого підлеглого. Насправді, начальник допомагає безперервним керівництвом підлеглому досягти своїх цілей.

Стосується оцінки роботи, а не оцінки або оцінки якостей та потенціалу підлеглих працівників. Цікавлять лише цілі, пов'язані з роботою та кар'єрою. Основний акцент робиться на самоконтролі та саморегуляції з боку підлеглих з частим зворотним зв'язком інформації для ефективного контролю та спілкування.

Сучасний менеджер з управління персоналом зазвичай віддає перевагу «Управління за цілями», оскільки він забезпечує широкі можливості для участі співробітників у постановці цілей та в плануванні та організації роботи шляхом взаємних взаємодій між начальником та його підлеглими.

Управління за цілями є хорошим рішенням проблеми мотивації. Це дозволяє більший чи менший нагляд відповідно до потреб підлеглих. З часом можливі більша свобода та виклики. Це буде залежати від результатів роботи працівника, готовності взяти на себе більше відповідальності та робочого потенціалу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Інноваційні методи та принципи управління підприємством

Методи управління організацією - інструменти управлінської діяльності, що використовуються для визначення і виконання завдань і цілей підприємства. На підставі їх формується система методів і правил впливу на об'єкт управління для досягнення результату з використанням мінімальних витрат. 14 головних принципів будь-якого методу управління організацією В роботі відомого теоретика і практика в області менеджменту Анрі Файоля "Загальний і індустріальний менеджмент» представлені найпоширеніші принципи управління. Викладено далеко не всі принципи управління організацією, їх число безмежно і змінюється з плином часу, деякі з них здатні втрачати свою значимість при певних обставинах і можуть стати неактуальними. [33. с. 467]

Розглянемо 14 основних принципів управління.

Розподіл праці. Порядок в організації неможливий, якщо немає чітких обов'язків кожного співробітника. Саме поділ цих обов'язків, коли кожен співробітник буде займатися виключно своєю справою, буде приносити хороший результат.

Влада. Файоль розрізняє два види авторитету:

- офіційний - придбаний за рахунок отриманої посади:
- особистий - досягається за рахунок якостей самої людини (досвід, лідерський характер, інтелектуальні здібності).

Людина, наділена офіційною владою, буде успішним керівником тільки в тому випадку, якщо йому буде властивий особистий авторитет.

Дисципліна. Одним з головних методів управління організацією є дисципліна. В одній компанії вона може бути більш жорсткою, в іншій - більш лояльною. Але її наявність необхідна в будь-якому випадку.

Єдність розпорядження. Щоб не допускати виникнення конфліктів і напруженості між співробітниками, у кожного підлеглого має бути один

керівник. Такий метод управління організацією сприятиме порядку всередині неї.

Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним. На кожному етапі діяльності будь-якого співробітника протягом усього робочого дня він повинен прагнути до досягнення спільної мети організації. Особисті інтереси не можуть суперечити загальним.

Єдність керівництва. Всі керівники повинні сповідувати одні і ті ж цілі. Між керівниками повинна бути відсутня розбіжність, їх дії повинні бути повністю злагоджені і не можуть суперечити один одному.

Винагорода персоналу. Будь-яка праця повинна оплачуватися. Кожен співробітник по-різному може оцінювати вартість своєї роботи. Це залежить від безлічі факторів: сфери діяльності, кількості тимчасових витрат, ступеня складності у виконанні. Також є ряд зовнішніх факторів, що впливають на розмір оплати праці - економічна ситуація в регіоні, прожитковий мінімум і т.д. Дієвий метод ефективного управління організацією - створити конкурентоспроможну оплату праці, яка буде влаштовувати співробітника.

Централізація. При розгляді питання про те, якою структурою управління в організації краще скористатися - централізованої або децентралізованої, Файоль зіставляє її з живим організмом. У його книзі написано наступне: «Питання централізації чи децентралізації - це питання міри, питання знаходження оптимального для даної ситуації пристрої ...».

Скалярний ланцюг. Безліч ефективних методів управління організацією ґрунтується на поділі влади і делегування обов'язків. Головний принцип кожного з них - будь-яку ланку діяльності організації слід тримати під контролем. Вся структура повинна бути побудована таким чином, щоб керівник підприємства міг дізнатися, як йдуть справи в будь-якому відділі його організації завдяки вертикальній структурі влади.

Порядок. Доцільно розділити соціальний і матеріальний порядок, обов'язковою умовою успіху організації є дотримання обох.

Матеріальний порядок в організації полягає в тому, що всі речі повинні бути на своїх місцях, кожен співробітник повинен мати вільний доступ до необхідних йому матеріалів, а також все має бути підраховано і враховано.

Соціальний порядок в організації - кожен співробітник повинен бути на своєму місці, тобто виконувати саме свої функції.

Справедливість. Справедливість - це сукупність правосуддя і дружелюбності. При роботі з персоналом важливо знайти баланс між двома цими поняттями. Потрібно вміти заохочувати досягнення співробітників, а також застосовувати дисциплінарні стягнення в разі будь-яких порушень. Щоб відповідати образу справедливого керівника, необхідно розробити таку систему методів управління організацією, в якій будуть активно застосовуватися бонуси і штрафи, і використовувати цю систему однаково щодо кожного співробітника.

Стабільність складу персоналу. Кожен новий співробітник - це ризик для організації. Такий ризик пов'язаний з тим, що, по-перше, до цього співробітника ще немає довіри і невідомо, чого від нього чекати і як він поведе себе в тій чи іншій ситуації. По-друге, при виконанні нової для нього роботи він буде робити помилки, через які організація може зазнати збитків. Тому важливо ретельно підбирати персонал і прагнути до збереження одного складу співробітників тривалий час. Для цього розроблено безліч методів управління співробітниками організації.

Ініціатива. Потрібно вміти мотивувати своїх співробітників таким чином, щоб вони не просто виконували функції, які від них вимагає посада, і не тільки слідували вказівкам своїх керівників, а й прагнули до розвитку і прояву ініціативи.

Корпоративний дух - дотримання корпоративної культури та етики - невід'ємний елемент дії співробітників будь-якої успішної компанії. Один з ключових методів ефективного управління організацією - розробка єдиних ідей, цінностей, мотивів, прагнень, сподівань і донесення їх до своїх співробітників.

Класичні методи управління організацією. Найбільше значення має класифікація методів управління на основі об'єктивних підвалин, властивих

управлінській системі, а також потреб і інтересів особи або групи осіб, на яких виявляється дія. Відповідно до цієї ознаки виділяють такі методи:

1. *Організаційні методи* ґрунтуються на організаційних стосунках в колективі. Всі вони діляться на три групи:

- організаційно-стабілізуючий метод.
- метод дисциплінарного впливу.
- розпорядчий метод.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу створені з метою формування організаційної основи колективної діяльності. Полягають дані методи управління організацією в поділі праці (чітко розмежовані між співробітниками підприємства їх обов'язки, повноваження і відповідальність, встановлений порядок ділових взаємин). Такі методи включають:

- Нормування - встановлюються оптимальні нормативні значення для робіт на різних ділянках діяльності організації.
- Складання регламенту - всі роботи і функції кожного співробітника зафіксовані у внутрішньому розпорядку організації.
- Інструктування - до кожного співробітника доведений перелік його обов'язків, а також проведено інструктаж щодо виконання робіт.

Методи управління організацією розпорядчого впливу створені забезпечувати правильну і своєчасну реакцію на аспекти діяльності підприємства, раніше не реалізовані, а також для того, щоб скорегувати сформовані підвалини і правила відповідно до тих змін обставин в разі їх виникнення. Реалізація таких методів управління організацією полягає у виданні додаткових наказів, розпоряджень і приписів до існуючого регламенту організації.

Методи управління організацією дисциплінарного впливу передбачені для підтримки порядку в компанії. До них вдаються у випадках виявлення порушень у дії співробітників (недотримання регламенту, неякісне або несвоєчасне виконання своїх обов'язків). Дисциплінарні стягнення дозволяють не допускати порушень з боку співробітників в майбутньому.

2. *Адміністративні методи* управління організацією базуються на дотриманні порядку і застосування дисциплінарних стягнень та влади і використовуються, коли одна група осіб наділяється владою, а друга їм підпорядковується. Все підпорядкування ґрунтується на регламентуванні правил, згідно з якими відбувається робочий процес.

3. *Економічні методи* управління організацією створені, щоб впливати на взаємини з точки зору економіки. Тут виділяються такі методи управління: Господарський розрахунок, заробітна плата, капіталовкладення, оплата фондів, кредитування, ціноутворення, використання фондів виробничого розвитку і ін. Значення економічних методів полягає в їх застосуванні в управлінні підприємством, а також в мотивації працівників на досягнення кінцевих цілей. Використання економічних методів управління розвитком організації дозволяє управляти матеріальною зацікавленістю персоналу, а також регулювати величину витрат. Деякі методи підходять для будь-яких виробничих масштабів, застосування інших можливо тільки в конкретних організаціях і на певних управлінських рівнях.

4. *Соціально-психологічні методи* управління організацією полягають в застосуванні соціологічних та психологічних закономірностей в управлінні колективом. Соціальні та психологічні види методів управління організацією використовуються як спосіб впливу на поведінку людей в організаціях. Соціологічні визначають місце кожного співробітника (посада), виявляють лідерів, створюють ефективну взаємодію між окремими співробітниками.

Психологічні методи використовуються для управління кожним співробітником окремо і для роботи з його внутрішнім світом. Дані методи включають:

- розвиток потенціалу співробітників,
- формування і підтримка оптимального соціально-психологічного клімату в організації,
- створення команд,
- соціальне планування і соціальну підтримку,
- залучення співробітників до процесу прийняття рішень,

- розробку місії,
- поліпшення умов праці,
- індивідуальний підхід до кожного співробітника і т.д.

Управління кадрами - це ціла система, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних дій щодо забезпечення управління праці певної якості і кількості. Управління персоналом на підприємстві - це сукупність дій, спрямованих на управління працівниками організації. Дані дії спираються на узагальнення різноманіття питань адаптації окремої особи до зовнішніх умов і врахування особистісного чинника. [32. с. 244]

Виділяються три таких фактори:

Ієрархічна структура підприємства. Основний метод впливу - застосування влади. Використання такого методу управління організацією полягає в застосуванні влади керівника при роботі з підлеглими - вимога керівника виконання поставлених перед працівником завдань в певні терміни, контроль над їх виконанням.

Культура. Завдяки грамотно розробленій корпоративній культурі на підприємстві можна домогтися виконання співробітниками поставлених цілей без будь-якого примусу. Вони будуть діяти згідно з внутрішніми цінностями організації і соціальним нормам поведінки.

Ринок - система взаємовідносин, заснованих на купівлі-продажу товарів і послуг, де дотримується рівноправність між продавцем і покупцем.

Ці фактори впливу в ПАТ ПВП «Енергія» взаємопов'язані і завжди надають спільне вплив, рідко зустрічаючись окремо. Загальна картина економічної ситуації на підприємстві складається із сукупності цих факторів.

Багато організацій, які намагаються йти в ногу з часом, активно створюють нові відділи управління персоналом. Найчастіше такі відділи формуються на базі вже існуючих традиційних кадрових служб організації. Відбувається модернізація кадрових відділів, розширюється список обов'язків кадрових службовців, їх наділяють такими функціями, як розробка методів мотивації персоналу, професійне навчання співробітників, підтримку корпоративної культури, запобігання конфліктів. Все це в ПАТ ПВП «Енергія»

повинно досягатися завдяки використанню нових методів стратегічного управління організацією.

Методи управління в ПАТ ПВП «Енергія» доцільно активно змінювати, вносити корективи в уже існуючі застарілі методи управління, а також розробляти нові або запозичувати з досвіду інших компаній.

У зв'язку з наявністю на території України різних умов (економічних, кліматичних, соціальних), в окремих регіонах країни методи управління організацією також відрізняються. Відмінності виникають ще й в залежності від того, в якій галузі організація здійснює свою діяльність, яку продукцію або послуги надає, наскільки вона залучена в зовнішньоекономічну діяльність і т.д. [11. с. 257]

Методи управління організацією змінюються і модернізуються з плином часу. Так деякі класичні методи можуть вже не спрацювати в сьогоденні організаціях, в той час, як в цих же компаніях успішно будуть використані інноваційні методи управління. Розглянемо деякі з них які доцільно застосовувати в ПАТ ПВП «Енергія»:

1. Програмно-цільовий метод - інноваційний метод управління організаціями різних рівнів і масштабів (від національної економіки до невеликого підприємства). Даний метод управління ґрунтується на системі - планування-програмування-бюджетування (ППБ). Така система методів управління організацією дозволяє досягти певних цілей при використанні мінімальної кількості фінансових ресурсів. Система ґрунтується на обліку і контролі наступних елементів діяльності компанії:

- Цілі, яких необхідно досягти.
- Перелік дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.
- Ресурси, необхідні для здійснення цих дій.
- Кінцевий результат.

2. Одним із сучасних методів стратегічного управління організацією є метод програмного управління за цілями, коли кожен керівник будь-якого рівня слідує чітким цільовим установкам.

Метод управління за цілями - ефективний спосіб управління організаціями різних форм, сфер діяльності та рівнів складності. Але успіх від застосування таких методів управління буде досягнутий тільки в разі наявності порядку в організації діяльності компанії. Всі цілі повинні бути доведені до кожного співробітника, а їх розробкою повинні займатися не тільки самі високопоставлені начальники, а й керівники нижчих ланок.

3. Бюджетний метод управління полягає в складанні планів в частині майбутніх фінансових показників, грошових потоків, можливих витрат. Всі ці показники ретельно розраховуються, аналізуються і проектується в майбутнє.

При застосуванні бюджетного методу управління організацією її мета досягається за рахунок правильного балансу фінансових показників. Метод бюджетування здійснюється на підставі розмежування ресурсів і обов'язків, а також відповідальності за їх виконання і користування між окремими структурами організації.

Всі дії з планування і коригування бюджету організації, як правило, чітко зафіксовані в регламенті і здійснюються за певними усталеними правилами, відхилення від яких неприпустимо.

Ефективність бюджетних методів управління організацією полягає в тому, що вони дозволяють забезпечити фінансову стабільність організації та бути конкурентоспроможною на ринку. Однак система традиційних консервативних методів управління організацією, яка полягає в регулярному зіставленні планових і фактичних показників і бюджетуванні, з часом стає неактуальною в зв'язку з відсутністю гнучкості та здатності адаптуватися під нові економічні умови.

У сучасному світі створена гнучка система методів управління ефективністю організації (Performance Management) за рахунок впровадження таких інструментів управління яку доцільно впровадити в ПАТ ПВП «Енергія»:

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) - покращує внутрішню координацію під час постановки цілей, а також в процесі їх досягнення.

Метод управління вартістю (value based management) - спрямованість організації на очікування ззовні (інвесторів).

4 . Безбюджетне управління (Beyond Budgeting) - це абсолютно новий метод управління діяльністю організації. Він ґрунтується на 12 принципах:

- *Цінності*. Персонал не просто виконує свої обов'язки відповідно до певного плану дій, але і прагне до досягнення єдиної мети.
- *Управління*. Принцип успішного управління - керуватися в своїх діях загальними цінностями організації, її цілями і завданнями, а не слідувати бездумному виконанню правил.
- *Прозорість*. Важлива інформація організації повинна бути доступною і відкритою кожному працівнику. Методи доведення інформації до співробітників можуть бути використані різні - виступ керівників на зборах, проведення планерок, використання електронної корпоративної пошти і т.д.
- *Команди*. Всі працівники повинні бути поділені на групи. Завдяки такому персоналом, який полягає в поділі обов'язків по групам осіб, з'явиться можливість контролювати процес, спілкуючись не з кожним співробітником окремо, а з представником (лідером) групи.
- *Довіра*. Між співробітниками групи повинні бути збудовані правильні взаємовідносини, побудовані на довірі.
- *Відповідальність*. Відповідальність повинна проявлятися кожним співробітником на будь-якому етапі своєї роботи. Службовець зобов'язаний завжди відповідально виконувати будь-які завдання, поставлені перед ним, навіть ті, які не будуть перевірені керівником.
- *Мета*. Кожен співробітник повинен ставити перед собою амбітні цілі, що не суперечать загальній місії організації, і прагнути до їх виконання, використовуючи різні методи, допустимі на даній ділянці робіт.
- *Заохочення*. Кожна праця повинна бути оцінений, особливу увагу варто приділити тим співробітникам, досягнення яких виходять за рамки виконання своїх обов'язків відповідно до посадової інструкції.

Необхідно заохочувати прагнення тих, хто намагається виконати більше. Можна використовувати такі мотивацією співробітників, як бонуси і премії, змагання між працівниками і т.д.

- *Планування.* Метод планування повинен використовуватися не тільки на рівні керівників організації, які складають довгострокові плани діяльності всього відділу. Але і кожен співробітник повинен щоденно складати план своїх дій на день.
- *Координація.* Повинна оперативно здійснюватися координація всіх взаємодій.
- *Ресурси.* Ґрунтується на безперебійному забезпеченні кожного співробітника необхідними для роботи ресурсами і відповідним робочим місцем.
- *Звітність.* Для зручності управління різними ділянками діяльності організації використовується метод звітності. При використанні правильно розроблених звітів керівник може оперативно ознайомитися з результатами діяльності окремої ділянки своєї організації.

Завдяки методу безбюджетного управління організацією розподіл ресурсів стає більш гнучким, що призводить до значного спрощення процесу планування і контролю діяльності підприємства, а також зменшення витрат.

Удосконалення управління організацією - метод Демінга У сучасних умовах ведення бізнесу можливо тільки в разі використання систем гнучких методів управління організацією та ефективного менеджменту. Потрібно вміти швидко підлаштовуватися під поточні обставини, які змінюються дуже часто, і розробляти нові стратегії розвитку. Довгострокові плани можуть не спрацювати в результаті, тому що втратять свою актуальність у зв'язку зі змінами ситуації на ринку. [28. с. 65]

Для цього необхідно використовувати метод Демінга, або, як його ще називають, - метод PDCA («Plan-Do-Check-Act» планууй-роби-перевіряй-коректуй). Такий метод управління організацією універсальний і підійде для використання в будь-якій компанії на будь-якому рівні управління. [28. с. 73]

Гнучка система стратегічних методів тримає в тонусі весь персонал компанії і не дає розслаблятися. Її суть в наступному: Всі цілі, на досягнення яких спрямована діяльність організації, повинні бути максимально чіткими і зрозумілими. Їх слід прописати на папері разом з очікуваними результатами.

Для кожної мети потрібно визначити терміни їх досягнення. Вони повинні бути реальними і здійсненими. На кожному етапі процесу проводиться аналіз отриманих результатів з очікуваними. Стратегія повинна постійно коригуватися і оновлюватися виходячи з отриманих результатів.

У період кризи метод Демінга буде до речі. Його актуальність полягає в гнучкості і здатності розвинути робочі процеси. В його основі лежить постійне вдосконалення і модернізація методів і форм управління в організації: оптимізація робочих процесів, вдосконалення продукції, підвищення продуктивності і т.д. [23. с. 216]

Перевага даного методу управління в тому, що він полягає в безперервному аудиті всіх ділянок діяльності підприємства, завдяки чому можна оперативно виявити слабкі місця і вчасно на них зреагувати.

Незважаючи на всі переваги такого методу управління організацією, його використовують далеко не всі бізнесмени. Деяким не вдається застосувати метод Демінга через відсутність досвіду ведення бізнесу і розуміння, в якому напрямку їм рухатися; інші не хочуть його застосовувати, тому що в зв'язку з небажанням розвиватися вони вважають за краще використовувати багаторічний напрацьований досвід, підтверджений сухими цифрами. [37. с. 208]

Провівши аналіз даного методу управління організацією, можна зрозуміти, що, як і в багатьох інших методах, в ньому необхідно планування, в тому числі і довгострокове. Важливо, щоб було видно кінцеві цілі. Але унікальність даного методу управління в тому, що ці цілі повинні бути поділені на проміжні, які можуть бути гнучкими в разі потреби. Якщо стає помітним, що проміжна мета не виправдовує себе і не призводить до отримання потрібного результату, необхідно оперативне втручання і коригування дій.

Необхідно розробити таку систему методів управління організацією, в якій будуть застосовуватися штрафи та покарання за недосягнутого мети. Це сприятиме більш відповідальному підходу до виконання поставлених завдань. Перш ніж вносити поправки і зміни, потрібно прописати результати, на досягнення яких дана коригування направлена. Перевіряти хід роботи на всіх проміжних етапах. Як тільки поставлена мета досягнута, потрібно ставити перед собою нову, ще більш амбітну. Якщо мета досягнута без застосування особливих зусиль, значить, це була дуже проста мета і ви можете домогтися набагато більших результатів.

3.2. Розробка стратегій розвитку з використанням SWOT- аналізу для вдосконалення механізму управління на сучасному підприємстві

В сучасних умовах господарювання існування організації не можливе без постійного динамічного розвитку і соціального становлення на ринку. Розвиток будь якого підприємства характеризується реакцією організації на зовнішньоекономічні фактори впливу, що призводять до змін стратегічного планування і ведуть за собою нові зміни в діяльності фірми. Розвиток організації має на меті з координовану роботу менеджменту на досягнення високих економічних показників, оволодіння більшої частки на ринку і довгострокової перспективи діяльності організації на конкурентних умовах.

Як визначали Пісаревський І.М. і Тіщенко О.М. - стратегія - це динамічна система управлінських рішень, направлена на досягнення пріоритетних цілей в довгостроковій перспективі й здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що формують політику, яка діє.[45,с.16].

Стратегія розвитку сучасного підприємства характеризується наступними характеристиками, зображеними на рис.3.1.

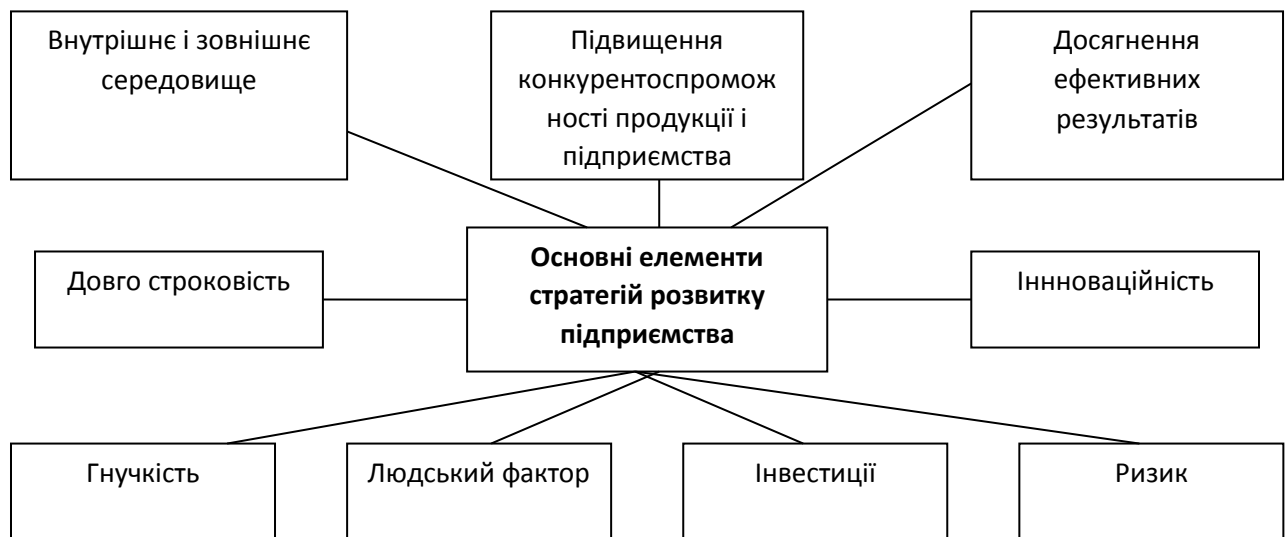


Рисунок 3.1. Основні елементи стратегій розвитку підприємства

Класифікацію стратегій розвитку підприємства можна розділити на дві загальні групи: активні та пасивні стратегії. Активна стратегія – це швидка дія організації на ситуаційні зміни у ринковому середовищі, гнучкість всіх організаційних процесів, вміння використовувати ресурсний потенціал свого підприємства, пошук і реалізація нововведень у діяльність організації[44]. Пасивна стратегія - це спостереження за конкурентами, перегляд власних дій лише у випадку необхідності. Така стратегія має є менш ризикованою і фінансово затратною, а тому користується успіхом у багатьох організаціях. Активна і пасивна стратегії розвитку підприємства мають свої особливі відмінності(табл. 3.1)

Активна стратегія розвитку підприємства полягає у зниженні витрат виробництва, збільшенні прибутковості, розширенні збутових каналів, спрямовує свою роботу на збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, забезпечує високу стійкість фінансового результату діяльності підприємства.

Пасивна стратегія розвитку характеризується низьким або середнім рівнем діяльності підприємства, де збут продукції нестійкий, оборотність обігових фондів знижується поступово, фінансова стійкість організації не стабільна[46].

Таблиця 3.1.

Характеристика основних стратегій розвитку підприємства

Характеристика стратегії	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку, нові ринки.	Втримання наявної частки ринку.
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби.
Інноваційна політика	Активне впровадження інновацій.	Запізніле впровадження інновацій.
Конкурентоспроможність	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Ризики	Високий рівень ризику	Середній рівень ризику

Обрання пріоритетної стратегії лежить в основі роботи керівництва, яке з урахуванням факторів і результатів бізнес середовища приймає управлінське рішення. При виборі стратегії доцільно враховувати наступні чинники: кваліфікаційний рівень колективу, стан галузі, позиціонування фірми в даній галузі, наявність ресурсного забезпечення, вплив зовнішнього середовища.

Малий бізнес характеризується такими видами стратегій розвитку:

- стратегія обмеженого зростання;
- стратегія зростання;
- стратегія скорочення;
- комбінована стратегія;
- стратегія оптимального розміру;
- стратегія копіювання ;

Зараз актуальними є ще різновиди стратегій скорочення, переорієнтації або ж ліквідації. Я вважаю для обрання і реалізації результативної стратегії потрібно мати в наявності наступні аспекти:

1. сильні лідерські якості керівництва амбіційні цілі та бажання ризикувати .
2. ефективну стратегію розвитку підприємства з використанням інноваційного потенціалу[34].
3. раціональне застосування можливостей зовнішнього середовища.

В сучасних умовах стратегію розвитку малого підприємства потрібно формувати на основі методів стратегічного аналізу із використанням сценарного підходу. Процес розробки стратегії розвитку дистриб'юторської організації варто розглядати на прикладі рисунка 3.2.

Щоб застосувати наведені етапи стратегічного розвитку потрібно залучити методи розробки стратегій. Із використанням матриці пріоритетів, ми проведемо дослідження можливих змін тенденцій на прикладі досліджуваного підприємства. Шкалу оцінки впливу потрібно сформувати наступним чином: 0-3 –слабкий вплив, 4-6 балів – середній, 7-10 балів – високий. Вірогідність впливу буде визначатися: 0,1-0,3 – низька вірогідність впливу; 0,4-0,6 – середня; 0,7-1 – висока.

Наочно зображений результат дає змогу сформувати потенційні загрози і можливості для формування стратегії підприємства.

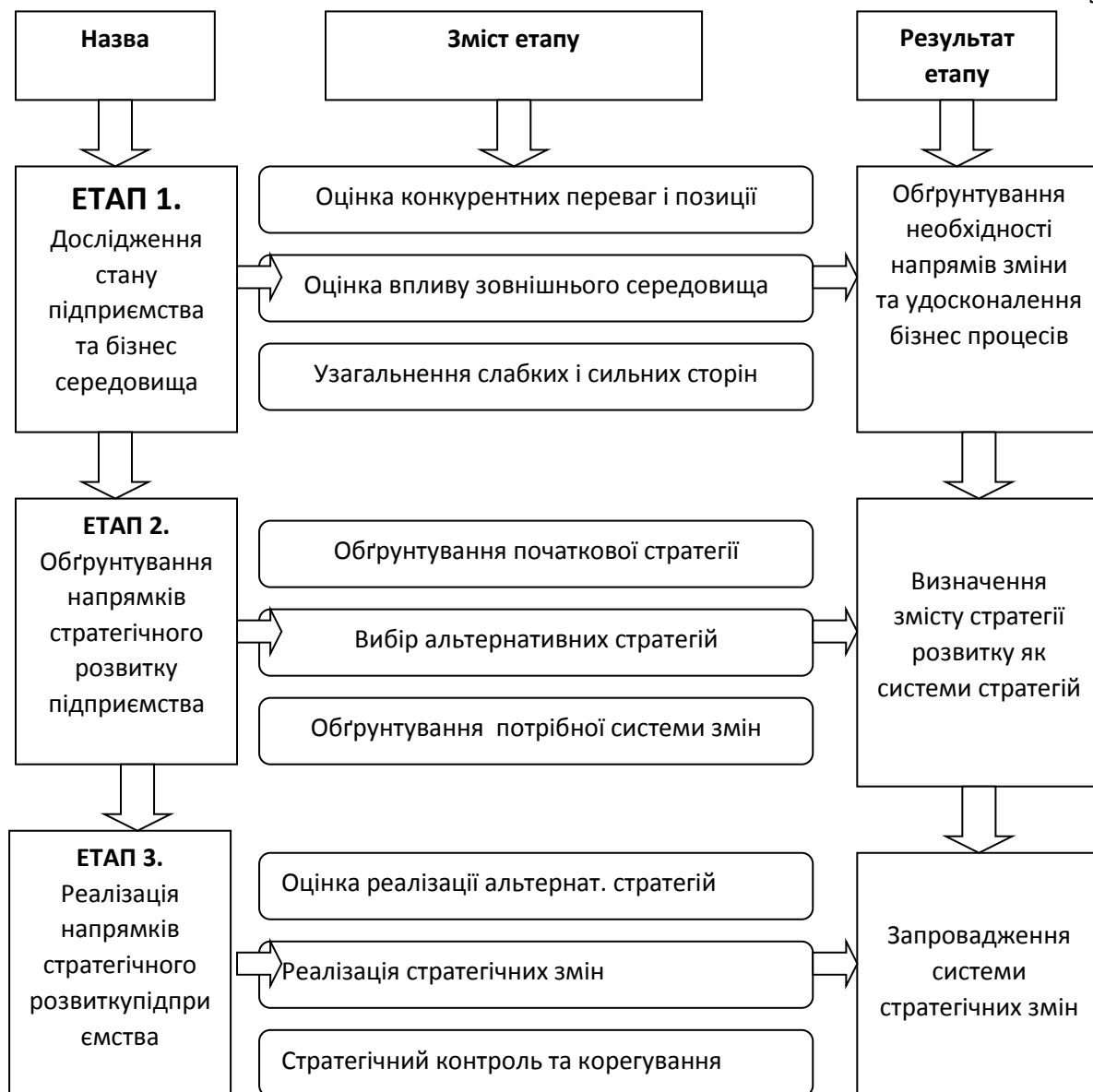


Рисунок 3. 2. Процес формування стратегії розвитку підприємства

Для виявлення сильних і слабких сторін, ми пропонуємо провести аналіз внутрішнього середовища досліджуваного підприємства. Основу конкурентної переваги становлять саме сильні сторони, які організація повинна збільшувати і розвивати. Слабку сторону організації керівництво повинне перетворювати у сильні, або ж приділяти значну увагу їх мінімізації[48].

Оцінка можливих змін для ПАТ ПВП «Енергія»

	Зміни зовнішнього середовища	Оцінка вірогідності, реалізації впливу	Оцінка сили можливого впливу	Пріоритет
1	Зниження споживчого попиту	0.4	7	ВП
2	Зменшення потоку потенційних покупців	0.5	8	ВП
3	Військові дії	0.4	9	ВП
4	Розширення асортименту товарів у постачальників	0.8	5	СП
5	Рівень доходів споживачів	0.7	5	СП
7	Податкова політика	0.5	8	ВП
8	Державна підтримка малого бізнесу	0.5	6	СП
9	Поява нових постачальників, партнерів	0.4	8	ВП
10	Цифрові технології	0.9	7	ВП

Для проведення аналізу вияву сильних і слабких сторін організації пропонуємо скористатися SNW – підходом. За даним підходом, ми визначимо у якому конкурентному середовищі знаходиться організація, де S – сильна N-нейтральна W – слабка сторона конкурентної позиції. Дуже часто може виникнути ситуація, коли організація може містити тільки одну сильну сторону із всіх і тим самим створювати конкурентні переваги.

З результатів дослідження видно, що підприємство має досить сильні, внутрішні, конкурентні переваги у наданні додаткових послуг(наприклад, тест - драйв кухні), кваліфікованому персоналі і менеджменті, фінансовому стані. Також компанія має і нейтральні сторони, які з часом можна буде перетворити у сильні на користь організації.

SNW–аналіз внутрішнього середовища ПАТ ПВП «Енергія»

№	Характеристика складових внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		S	N	W
1	Фінанси: 1. сьогоdnішній фінансовий стан 2. можливість отримання кредиту		+	+
2	Кадри : 1. Кваліфікація 2. наявність необхідних кадрів 3. рівень оплати праці в порівнянні з конкурентами	+	+	
3	Технологічні процеси		+	
4	Форма обслуговування	+		
5	Реклама		+	
6	Додаткові послуги	+		

Ще одним методом розробки стратегії розвитку організації є метод SWOT- аналізу. Даний метод дає змогу комплексно проаналізувати сильні і слабкі сторони, потенційні можливості і загрози зовнішнього середовища організації та вчасно здійснити заходи для зменшення ризикових ситуацій[51].

ПАТ ПВП «Енергія» своєю сильною стороною вважає професійно кваліфікаційний рівень менеджерського складу організації, яка задовольняє клієнторську базу хорошим обслуговуванням і тим самим забезпечує стабільну діяльність організації. Слабкою стороною можна назвати досить вузько спеціалізований асортимент продукції. Щоб розглянути взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами організації та потенційними можливостями зовнішнього середовища варто скористатися матрицею SWOT - аналізу.

Сильними сторонами компанії можна представити:

- Висока репутація у клієнтів.
- Лідерські позиції в даному сегменті ринку.
- Стійкий зв'язок із постачальним забезпеченням.
- Сучасний принцип обслуговування покупців.

Слабкими сторонами підприємства є:

- Фінансове забезпечення не високе.
- Не достатній рівень реклами
- Заробітна плата працівників не перевищує конкурентну.

Потенційними можливостями фірми варто назвати:

1. Залучення нових сегментів ринку.
2. Співпраця із зарубіжними ринками.
3. Лідерські позиції на ринку стійкого попиту.

Реальними загрозами для організації є:

1. зниження темпу росту ринку;
2. Загроза появи нових конкурентів.
4. Підвищення цін на ресурсне забезпечення у постачальників зі зміною

курсу грошової одиниці;

5. Військові дії на території розміщення підприємства.

Виявити вплив наведених факторів потрібно кількісно оцінивши їх, використавши методи експертних оцінок для безпосереднього оцінювання.

SWOT-аналіз підприємства

	Сильні сторони(S)		Слабкі сторони (W)	
Внутрішні фактори	Наявність освіченого працездатного людського капіталу	8	Залежність від технічних характеристик наявного обладнання	5 -
	Лідерські позиції в даному сегменті ринку.	7	Недостатня координація процесів виконання стратегії та дій конкурентів.	4 -
	Наявність маркетингу, інноваційного забезпечення.	6	Недостатній рівень фінансового забезпечення	5 -
	Усього (S)	21	Усього (W)	14 -
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)			7
	Можливості (O)		Загрози (T)	
Зовнішні фактори	Залучення нових сегментів ринку, або вихід на зарубіжні ринки	6	Високий рівень інфляції	5 -
	Використання споживачами цифрових технологій.	6	Залежність від імпорту комплектуючих і матеріалів.	5 -
	Збільшення кількості клієнтів після закінчення війни.	8	Військові дії на території розміщення підприємства.	5 -
	Усього (O)	20	Усього (T)	15 -
	Зовнішні фактори (X) = Можливості (O) + Загрози (T)			5

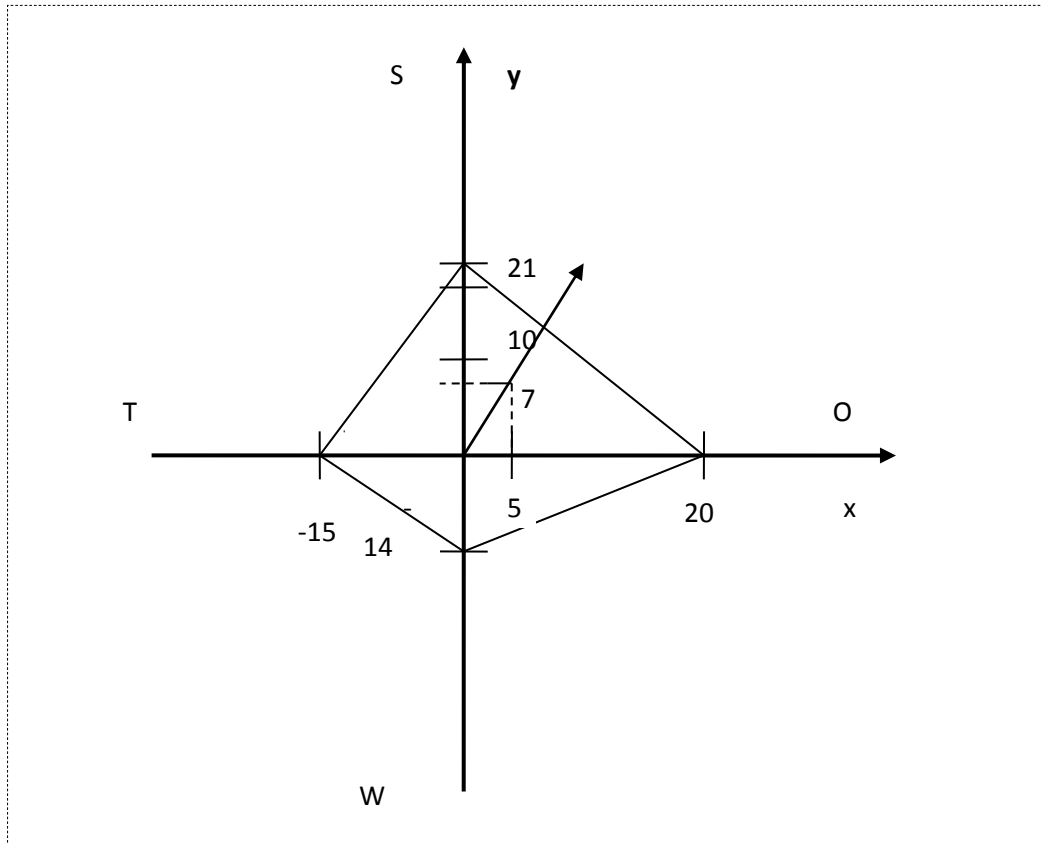


Рис.3.3. Вектор спрямованості розвитку підприємства

При побудові вектора спрямованості (рис.3.3.) ми бачимо, вплив сильних і слабких сторін організації на нейтралізацію загроз і реалізації можливостей зовнішнього середовища. Наше підприємство знаходиться у векторі OS, а це означає, що підприємство попри складну зовнішню політичну ситуацію обрало стратегію успіху (див. табл. 3.5) і добре в ньому закріпилося.

На основі матриці TOWS, ми можемо стверджувати, що ПАТ ПВП «Енергія» на основі сильних сторін і реалізації зовнішніх можливостей закріпився у стратегії Макс - міні, тобто позиціонує себе на ринку лідером і успішно розвивається.

Після проведених досліджень, варто запропоновані можливості, загрози, сильні і слабкі сторони розташувати в матриці SWOT (рис.3.3) для виявлення взаємозалежностей і пошуку можливих альтернатив чи заходів дії для нашого підприємства.

Матриця стратегічного вибору (TOWS-аналіз)

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
зовнішні фактори	Можливості (O)	Стратегія SO-OS стратегія успіху (Максі-максі)	Стратегія WO-OW стратегія конкуренції (Міні-максі)
	Загрози (T)	Стратегія ST-TS стратегія збереження (Максі-міні)	Стратегія WT-TW стратегія оборони (Міні-міні)

При невикористанні запропонованих можливостей зовнішнього середовища, конкурентне становище нашого підприємства може похитнутися і сприяти розвитку наших конкурентів. Підтримання конкурентного статусу компанії можливе лише при правильному стратегічному менеджменті з використанням методів і принципів формування і реалізації стратегії підприємства на основі особливостей даної організації[46]

Підприємство ПАТ ПВП «Енергія» знаходить у досить хорошому конкурентному середовищі і активно розвивається. Із розглянутих можливостей і загроз керівництво повинне сформував чіткий план ціле досягання кращих результатів, постійно реагувати на зміни конкурентного середовища, залучати нові альтернативні можливості.

Щоб оцінити ефективність розробленої стратегії підприємства використовують аналіз показників внутрішнього і зовнішнього впливу на ефективність стратегії. Якісна оцінка вираження кількісно характеризує ступінь досягнення цілі для ефективно реалізованої стратегії: повне досягнення цілі - 3 бали, неповне досягнення - 2 бали, часткове досягнення - 1 бал, Ціль не досягнута - 0 балів. В загальному підсумку досягнення цілі повинне становити – 15 балів.

Для нашого підприємства оцінкою ефективності розробленої стратегії на основі досягнення компанією поставлених цілей є не повне досягнення цілей і

становить 12 балів (див. табл.3.5). В умовах довготривалого карантину, а зараз військового стану досягнення цілей є доволі повільним і мало результативним.

При жорсткій конкурентній боротьбі менеджери, чи керівництво не мають можливості справлятися з виникаючими проблемами тільки традиційними методами. Сьогодні ватро застосовувати комплексну систему стратегічного управління, яка в основі покладена на довготривалу перспективу розвитку підприємства із соціальним та інноваційним спрямуванням.

В процесі прийняття рішень для забезпечення його раціональності і ефективності керівник в силу своїх інформаційних можливостей повинен розділяти більш складні проблеми чи задачі до більш простіших та делегувати їх працівникам. Такий принцип декомпозиції поділяє метод аналітико-ієрархічного процесу (АІП), в основі якого лежить обробка порядкової інформації, яка є у стратегічного керівника і тим самим визначає ряд пріоритетів альтернатив прийняття рішень[47].

Застосування методу АіП можливе тоді, коли фактор невизначеності проблеми, що виникла оцінений у формі різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Наступним етапом є проведення зіставлення пар цих сценаріїв для виявлення кращого із запропонованих сценаріїв. Згодом визначається пріоритетність, вага цілей, альтернативних стратегій з подальшим прийняттям найкращого результату[41].

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей

Вид цілі	Ступінь досягнення			
	Повне	Неповне	Часткове	Недосягнуто
Організаційна		2		
Фінансова		2		
Соціальна	3			
Маркетингова	3			
Загальна		2		
В підсумку	6	6	0	0

Отже, на основі проведених досліджень зовнішнього і внутрішнього середовища, запропонованих методів розробки стратегій і оцінки їх перспективності реалізації і ефективності, варто зазначити, що підприємство ПАТ ПВП «Енергія» має хороший рівень розвитку, активно вдосконалює обрану стратегію, здійснює стратегічне планування і використовує стратегічні методи розвитку свого підприємства. На основі методів стратегічного аналізу ми позиціонуємо досліджуване підприємство у векторі стратегії успіху, яке продовжує розвиватися і розробляє можливі альтернативи діяльності організації. В сучасних умовах ринкових відносин керівництво організації повинно звернути увагу на свої загрози і можливості і створити дієвий план роботи із забезпечення розвитку організації та розглянути можливий вихід на нові ринку збуту.

ВИСНОВКИ

Управління - це досягнення організаційних цілей за допомогою людей та інших ресурсів. Принципи управління застосовуються до всіх організацій - великих чи малих, комерційних чи некомерційних. Організація складається з угруповання людей та розподілу діяльності, щоб робочі завдання та місія могли бути належним чином виконані. Встановлення ієрархії управління є основою для здійснення організаторської функції. Це важливо «як для організації, так і для її працівників, оскільки як ефективність діяльності організацій, так і задоволення працівників.

Для власників малого та середнього бізнесу зазвичай властиво виконувати в основному управлінську роботу першого рівня, середній або вищий менеджмент виконують лише у відповідь на проблему чи кризу, а стратегічну роботу вищого рівня виконують не часто. Це не дуже хороша ситуація. Якщо бізнес є достатньо великим, щоб мати три рівні управління, важливо, щоб були чіткі відмінності між ними - і серед людей, які займають ці посади. Власник організації повинен бути лише топ-менеджментом. Це усуне плутанину щодо відповідальності та підзвітності.

Організаційна структура вирівнює та пов'язує частини організації, щоб вона могла досягти максимальних показників. Обрана структура впливає на успіх організації у здійсненні її стратегії та цілей. Керівництво повинно розуміти характеристики, переваги та обмеження різних організаційних структур, щоб допомогти у цьому стратегічному узгодженні. Організаційні структури еволюціонували від жорстких, вертикально інтегрованих, ієрархічних, самодержавних структур до відносно безмежних, повноважених, мережевих організацій, покликаних швидко реагувати на потреби споживачів за допомогою індивідуальних продуктів та послуг.

У процесі управління ПАТ ПВП «Енергія» компонент прийняття рішень займає дуже важливу позицію. Рішення має великий вплив на менеджмент і є активним у планах діяльності та результатах діяльності виробничого підприємства. Керівництво забезпечує реальні проблеми та пошук правильних формулювань, видалення хибних проблем, встановлення цілей, завдань та

пріоритетів та системний підхід, раціональний, для отримання реальних результатів.

Рішення відіграють особливу роль в управлінні виробничим підприємством, роль визначається місцем організаційних зв'язків, кожен підрозділ і кожен працівник, повинен вирішити передбачені завдання. Всі рішення повинні бути скоординовані, щоб забезпечити певний ритм у ресурсах та планових завданнях. При прийнятті управлінських рішень використовуються універсальні методи та технології. Спеціалізовані методи та прийоми призначені для забезпечення впорядкування рішень та використовуються для прийняття рішень в ситуаціях великої складності та непередбачуваності.

Процес обороту кадрів ПАТ ПВП «Енергія» здійснюється з різних причин, таких як добровільний вихід на пенсію, звільнення, переведення, скорочення та ін. Цей коефіцієнт обороту кадрів постійно контролюється керівництвом, щоб мати чітке уявлення про вхідних та вихідних працівників, що дозволяє, постійно підтримувати оптимальний рівень укомплектованості персоналом. Управлінська функція кадрового забезпечення визначається як заповнення та збереження заповнених посад в організаційній структурі. Це робиться шляхом визначення потреб у робочій силі, інвентаризації доступних людей та набору, відбору, розміщення, просування, оцінки, планування кар'єри, компенсації та навчання або іншим чином розробляються як кандидати, так і поточні працівники, щоб вони могли виконати свої завдання якісно і ефективно.

Політика зайнятості в ПАТ ПВП «Енергія» є централізованою політикою найму. Вона забезпечує рівні можливості для просування внутрішніх людей. Просування зсередини на вищі посади є поширеним. Чітко визначена політика введення нових молодих талановитих людей за допомогою програм стажування, схеми випускників-інженерів, схеми випробування тощо. При переході суспільства до ринкових взаємовідносинам втрачається актуальність ієрархічного управління і використання жорсткої системи адміністративного впливу і практично безмежного владарювання.

Тому в ПАТ ПВП «Енергія» виникає необхідність в аналізі існуючих методів управління організацією та їх коригування. Необхідно докорінно змінювати політику і систему цінностей, направляючи кожную ділянку її діяльності на досягнення кінцевого результату, який буде виражатися в задоволенні клієнта.

Саме на споживача повинен працювати кожен співробітник, а не на начальника. Саме працівники повинні бути головними всередині підприємства, а не їх керівники. Завдання кожного співробітника організації - працювати на клієнта, а завдання керівника - знаходити такі методи управління діяльністю організації і персоналу.

Третій розділ кваліфікаційної роботи присвячений розробці шляхів вдосконалення процесу управління підприємством. Нами було проведено SWOT-аналіз для виявлення стратегічних напрямків розвитку організації і запропоновано альтернативні напрями діяльності компанії. Стратегічне управління – це аналіз і застосування внутрішнього і зовнішнього потенціалу організації, як результат ефективної діяльності і довготривалої перспективи розвитку. Стратегічне управління і поняття конкурентоспроможності є основними і невід’ємними складовими ефективності роботи підприємства. Ефективність обраної стратегії - це позиціонування своєї компанії відносно конкурентів в залежності до внутрішніх і зовнішніх можливостей та ступеня їх реалізації.

Процес розробки стратегії розвитку малих підприємств в умовах кризових явищ, варто проводити з урахуванням можливих сценаріїв розвитку середовища, стратегічних альтернатив, пріоритетності цілей. Інструментами формування і розробки стратегій було використано матрицю - SWOT, матрицю можливостей, метод оцінки пріоритетності цілей.

Запропоновані в роботі альтернати, можливості, заходи вдосконалення процесу управління можуть практично застосовуватися і сприяти розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник/ В.Андрійчук, Л.Бауер.– Київ: КНЕУ, 1998. – 316 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: “Світ”, 2013. – 296 с.
3. Ареф’єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф’єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 71-76.
4. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. – К.: Центр учеб. лит., 2011. 468 с.
5. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
6. Болюх М.А., Бурчевський В.З.. Економічний аналіз: Навчальний посібник. [Текст] / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський – К.: КНЕУ, 2001. – 540с. – ISBN 966-574-238-8.
7. Вакуляк В.В.. Формування організаційної структури на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://intkonf.org/vakulyak-vv-formuvannya-organizatsiynoyi-strukturi-na-pidpriemstvi>
8. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч. пос. – К., 2013. – 365с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. [Текст] / И.Н. Герчикова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с. – ISBN 5-85173-039-0.
10. Грибов В.Д., Грузинов В.П.. Экономика предприятия [Текст] / В.Д.Грибов, В.П. Грузинов – М.: Финансы и статистика, 2006 – 336 с. – ISBN 5-279-02847-9.
11. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
12. Гудзинський О.Д. Менеджмент в системі агробізнесу.- К.: Вища школа, 2014.- 235 с.
13. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2013, - 146с.

14. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
15. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. — К.: КНТЕУ, 2003.
16. Ільїн В.Ю. Розвиток відносин власності на селі в умовах корпоратизації // Економіка АПК. – 2013. - № 10. – С. 54-62.
17. Кантор Е.Л.. Экономика предприятия [Текст] / Е.Л. Кантор – М.: Финансы и статистика, 2007 – ISBN 978-5-91180-236-3.
18. Коврижных И.В. Анализ и оценка эффективности управления в организации / И.В. Коврижных. Барнаул : АФ СибАГС, 2006. 86 с.
19. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Христенко // Экономика и управление. 2006. № 2–3. С. 86-94.
20. Коноков Д.Г., Рожков К.Л.. Организационная структура предприятий [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.aup.ru/books/m48/>.
21. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Коритько // Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.
22. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2003. – 416 с.
23. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. пос.- Львів, 2013 – 352с.
24. Лотоцький М.Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / М.Я. Лотоцький. Чернігів, 2016. 22 с.
25. Луценко Ю.О. Потенціал акціонерного сектору агропромислового комплексу // Економіка АПК, - № 6, 2007, - С. 112- 116.
26. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій / І.А. Маркіна, Р.І. Біловор, В.П. Сторожук. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.

27. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.
28. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2007. 672 с.
29. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учеб. пособие: Для магистерских спец. Московской высшей школы соц. и экон. Наук. [Текст] / Е.Б. Моргунов (ред.). – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. – 464с. – ISBN 5-87057-267-3.
30. Нечитайло А.И.. Экономика предприятия [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.iqlib.ru/book/preview/217A08E1989942D3A16BCDD184E56EA6>.
31. Нємцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент – К., - 2002 Академвидав, 2013. – 464 с.
32. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій.: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2015. – 860 с.
33. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління / С.Т. Пілецька // Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.
34. Покропивный С.Ф., Швиданенко Г.А., Федонин А.С.. Экономика предприятия: Задачи. Ситуации. Решения: Учебное пособие. [Текст] / С.Ф. Покропивный (ред.). – К.: Знання-Прес, 2001. – 342с. – ISBN 966-7767-10-8.
35. Примак Т.О.. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. экон. спец. вищих навч. закл. [Текст] / Т.О. Примак – К.: Вікар, 2001. – 178с. – ISBN 966-7131-35-1.
36. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П.. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. [Текст] / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська – Т.: Карт-бланш, 2003. – 490с. – ISBN 966-7952-18-5.

37. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.
38. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 416 с.
39. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К., 2015. – 367 с.
40. Стадник В.В., Йохна М.А.. Менеджмент: Посібник. [Текст] / В.В. Стадник, М.А. Йохна – К.: Академвидав, 2003. – 464с.
41. Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2011.– 340 с.
42. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2015. – 456 с.
43. Тарнавська Н.П.. Менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-3075-2.html>.
44. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2013.- 608 с.
45. Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьак В.И.. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента: Учебник для студ. экон. спец. вузов. [Текст]/ В.В. Черкасов, С.В. Платонов, В.И. Третьак – К.: Ваклер, 1998. – 470с. – ISBN 966-543-024-6.
46. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 538с.
47. Щербіна О.В.. Еволюція організаційних структур [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/20/244>.
48. Рудьман Я.В. Эффективность управления предприятием. URL: <http://conference.be5.biz/ r2013/4466.htm>
49. Смерічевський С.Ф. Ризик-менеджмент машинобудівних підприємств України в сучасних умовах господарювання / С.Ф. Смерічевський // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 6. С. 67-72.
50. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, М.В. Лаже // Науковий вісник

Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.