

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

" Удосконалення управління розвитком промислового підприємства "

другий (магістерський) рівень

спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи Ек-22зм _____ Д. С. Солодкий
(підпис)

Керівник _____ О. В. Маслош
(підпис)

Завідувач кафедри _____ І. М. Семененко
(підпис)

Рецензент _____ О.О.Хандій

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

Солодкому Денису Сергійовичу

1. Тема роботи "Удосконалення управління розвитком промислового підприємства"

Керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, к.х.н., доцент,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація щодо умов розвитку підприємства. 3.3. Інформація про складові розвитку підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Дослідження результатів розвитку підприємства. 4.5. Обґрунтування заходів щодо розвитку підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників) Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи, підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

Здобувач _____ Д. С. Солодкий
(підпис)Керівник роботи _____ О.В. Маслош
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 83 стор., 21 рис., 7 табл., 47 джерел.

Об'єктом дослідження даної роботи є система розвитку ПП «Лісма».

Предметом дослідження є дослідження процесів, методи, інструменти та стратегії, які використовує для ефективного управління розвитком ПП «Лісма».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо управлінням розвитку для ПП «Лісма».

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

За результатами дослідження були виявлені можливості і обґрунтовано заходи щодо удосконалення розвитку промислового підприємства: покрокову програму розвитку та заходи в межах цієї програми. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА, УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА, ПРОГРАМА РОЗВИТКУ, МЕТОДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Характеристика системи управління підприємством	7
1.2 Підходи до управління розвитком підприємства	18
1.3 Методи ефективного управління підприємством .	30
Висновки до розділу 1.	36
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «ЛІСМА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	38
2.1. Сфера діяльності та продукція ПП «Лісма»	38
2.2 Аналіз господарської діяльності ПП «Лісма»	42
2.3 Аналіз товарообігу та витрат ПП «Лісма» за період 2019-2021	47
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «ЛІСМА»	55
3.1 Характеристика та етапи управління розвитком ПП «Лісма»	55
3.2. Пропозиції щодо управління розвитком ПП «Лісма» та їх обґрунтування	64
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі актуальність вивчення теми управління розвитком підприємства надзвичайно велика. Зростаюча конкуренція, технологічні зміни та швидкі трансформації ринків вимагають від організацій постійного адаптування та інновацій. Вивчення цієї теми дозволяє розробляти стратегії, що враховують внутрішні та зовнішні фактори, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства.

Ефективне управління розвитком дозволяє вчасно реагувати на зміни у споживчих уподобаннях, удосконалювати виробничі процеси та впроваджувати нові технології. Врахування соціальних, економічних та екологічних викликів стає ключовим для сталого розвитку підприємства та збереження його конкурентних переваг.

Вивчення управління розвитком сприяє підвищенню ефективності внутрішніх структур, управлінському потенціалу та розкриває можливості для залучення інвестицій. Зростання глобальної економіки робить цю тему особливо важливою, оскільки підприємства повинні пристосовуватися до міжнародних стандартів та ринкових тенденцій.

В цілому, вивчення управління розвитком підприємства є важливою складовою управління розвитком, спрямованого на досягнення стійкого росту та успішної конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження даної роботи є система розвитку ПП «Лісма».

Предметом дослідження є дослідження процесів, методів, інструментів та стратегій, які використовує для ефективного управління розвитком ПП «Лісма».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо управлінням розвитку для ПП «Лісма».

В процесі виконання роботи потрібно вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо управлінням розвитком підприємства;
- характеристика діяльності ПП «Лісма»;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Лісма»;
- оцінка динаміки та структури продукції, що виробляє ПП «Лісма»;
- розробка заходів з покращення управління розвитком ПП «Лісма».

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика системи управління підприємством

В умовах сучасної ринкової економіки, активного розвитку підприємництва, модернізації державного сектора суттєво змінюється зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин як у системі державного управління, так і в управлінні лише на рівні окремого підприємства [5].

Створення корпоративних форм управління, зміна психології керівників, стилю господарської поведінки, переоцінка ними своєї ролі та місця у системі господарювання викликають обґрунтований інтерес до питань теорії та практики управління сучасним підприємством

Новий підхід до управління виробництвом полягає в тому, що будь-яке підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка діє в рамках ситуаційного підходу [7]. Тому форми, методи, система, стиль керівництва підприємством повинні суттєво змінюватись в залежності від об'єктивних умов довкілля, цілей, стратегії, технології тощо. Сьогодні можна говорити про більш прискорений процес конвергенції моделей управління.

Управління як функція системи

Управління - це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та/або суб'єктів (у тому числі і себе) за заздалегідь продуманим планом [12]. Це діяльність щодо приведення об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. У основі будь-якого управління обов'язково лежить доцільність.

При вивченні та аналізі будь-якої системи треба чітко розрізняти дві її основні характеристики – функцію та мету.

Функція системи – характеристика, визначальна зміна станів системи. Безліч всіх можливих станів системи визначається кількістю її елементів, їх різноманітністю та взаємозв'язками.

Функція управління – особливий вид управлінської діяльності, конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які обумовлюють та визначають зміст ділових взаємин.

Мета системи – бажаний, заданий ззовні або встановлений самою системою стан її виходів, тобто певний значення чи сукупність значень функції системи.

Метою виробничого процесу на підприємстві є оптимальний випуск заданого асортименту продукції при найбільш раціональному використанні обмежених технологічних ресурсів та прогресивних методів організації виробництва.

Система визначає траєкторію руху системи. Поняття функції, цілі та траєкторії системи стосуються її як цілісної освіти, а чи не окремих елементів.

Важливими характеристиками системи є її структура, розмір та складність.

Структура управління – упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура апарату управління – форма поділу праці з управління виробництвом.

Кожен підрозділ та штатна одиниця на підприємстві створюються до виконання певного набору функцій управління чи робіт, наділяються певними правами щодо розпорядження ресурсами та несуть відповідальність за виконання закріплених за підрозділом функцій.

Організаційна структура регулює розподіл завдань за підрозділами, їх компетентність у вирішенні певних проблем, загальне взаємодія цих елементів.

У рамках організаційних структур протікають весь управлінський процес, а також рух потоків інформації, у якому беруть участь керівники всіх рівнів.

Розмір системи характеризується кількістю її елементів та зв'язків між ними, складність – різноманітністю, неоднорідністю властивостей елементів та особливостями зв'язків між ними.

Управління як процес впливу суб'єкта на об'єкт управління немислимо без системи управління, під якою зазвичай розуміється механізм, забезпечує процес управління, тобто безліч взаємозалежних елементів, що функціонують узгоджено та цілеспрямовано. Елементи, що у процесі управління, об'єднуються у систему з допомогою інформаційних зв'язків, а конкретніше – за принципом зворотного зв'язку.

Визначаючи поняття «управління», французька засновник адміністративної (класичної) школи управління А. Файоль називає шість таких функцій (операцій) [10]:

- технічні (виробництво, виготовлення та обробка);
- комерційні (купівля, продаж та обмін);
- фінансові операції (залучення коштів та розпорядження ними);
- страхові (страхування та охорона майна та осіб);
- облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика тощо);
- адміністративні (прогнозування, організація, розпорядництво, координування та контроль).

Будь-якому управлінському процесу властиві характерні особливості:

- необхідність створення та функціонування закінченої системи;
- цілеспрямований вплив на систему, результатом якого стає досягнення впорядкованості відносин та зв'язків, здатних виконувати поставлені завдання;
- наявність суб'єкта та об'єкта управління як безпосередніх учасників управління;
- інформація як головна сполучна ланка між учасниками управління;

- наявність ієрархії у структурі управління (елементи, підсистеми, системи, області, регіони тощо);
- використання різних форм підпорядкування об'єкта управління суб'єкту управління, у межах яких використовуються різні прийоми, форми, способи, методи та засоби управління.

В основі розподілу навколишнього світу на три основних компоненти (неживу природу, живу природу та людське суспільство) управління традиційно поділяють на такі види:

- технічне управління у неживому природі (у технічних системах) – управління науково-технічними процесами та фізичними тілами, системами машин тощо;
- біологічне управління в живих організмах (у біологічних системах) – управління процесами, що відбуваються в живій природі та пов'язані з життєдіяльністю організмів;
- соціальне управління у суспільстві (у соціальних системах) – управління як вплив на діяльність людей, об'єднаних у різні соціальні групи з різними інтересами.

Кожен із типів управління відрізняється призначенням, якісною своєрідністю, специфічними особливостями, інтенсивністю здійснюваних управлінських функцій та операцій.

Щодо кількісного складу функцій управління у вчених немає єдиної думки.

Наприклад, у [17] виділено п'ять основних функцій управління (передбачення, організація, розпорядництво, координація та контроль), у роботі [5] – шість (планування, організація, керівництво, лідерство, робота з кадрами та контроль), в [12] – десять (визначення мети, організація, координація, прийняття управлінського рішення, планування, регулювання, контроль, робота з кадрами, лідерство та адміністрування), а в [37] – чотири (планування, організація, мотивація та контроль) та прийняття рішення як наскрізна та взаємозв'язуюча функція. Цей набір здається найбільш

оптимальним, тому що поняття організації досить широке та комплексне і включає ті функції, деякі автори виділяють як функції управління.

Планування. За допомогою цієї функції визначаються цілі діяльності підприємства (організації), засоби та найбільш ефективні методи для їх досягнення. Важливий елемент функції – прогнози можливих напрямів розвитку та стратегічні плани. На цьому етапі підприємство має визначити, яких реальних результатів воно може досягти, оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також стан зовнішнього середовища (економічні умови в цій країні, урядові акти, позиції профспілок, дії конкуруючих організацій, переваги споживачів, суспільні погляди, розвиток технологій тощо).

Організація. Ця функція управління формує структуру організації та забезпечує її всім необхідним (персонал, засоби виробництва, кошти, матеріали тощо), тобто на цьому етапі створюються умови для досягнення цілей організації. Хороша організація роботи персоналу дозволяє досягти більш ефективних результатів.

Мотивація. Це процес спонукання людей до діяльності задля досягнення цілей організації.

Виконуючи цю функцію, керівник здійснює матеріальне та моральне стимулювання працівників і створює найбільш сприятливі умови для прояву їх здібностей та професійного зростання. При хорошій мотивації персонал виконує свої обов'язки відповідно до цілями організації та її планами. Процес мотивації передбачає створення працівників можливості задоволення їхніх потреб за умови належного виконання ними своїх обов'язків.

Перш ніж мотивувати персонал більш ефективну роботу, керівник повинен з'ясувати реальні потреби своїх працівників.

Контроль. Ця функція управління передбачає оцінку та аналіз ефективності результатів роботи організації. За допомогою контролю здійснюються оцінка рівня досягнення підприємством своїх цілей та необхідне коригування намічених дій. Процес контролю включає встановлення стандартів, вимір досягнутих результатів, порівняння цих результатів з

плановими та за необхідності перегляд первинних цілей. Контроль об'єднує всі функції управління, дозволяє зберігати необхідний напрямок діяльності організації та своєчасно виправляти неправильні рішення.

Принципи побудови систем керування При побудові систем управління будь-якого ступеня складності необхідно враховувати основні принципи (закони) кібернетики [28].

Закон необхідної різноманітності. Сутність цього закону полягає в тому, що різноманітність складної системи вимагає досить різноманітного управління. Закон доводить необхідність багатоваріантного планування, знаходження оптимальних рішень. Управління, засноване на розгляді лише одного варіанту плану, може бути визнано науковим. Оптимальне управління, побудоване на розгляді різних варіантів, - і є наукове управління, що відповідає закону необхідного розмаїття. Чим складніше, а отже, різноманітніша сама система, тим більшого значення набуває оптимальність у управлінні.

Закон відмінності цілого від часткового (закон емерджентності). Сутність цього закону полягає у наявності у системи цілісних властивостей, то є властивих складових її елементів.

Чим більша система і чим більша розбіжність у масштабах між частиною і цілим, тим вище ймовірність того, що властивості цілого можуть відрізнитися від властивостей частин. Емерджентність – це одна з форм прояву діалектичного принципу переходу кількісних змін до якісних. Закон відмінності цілого від часткового показує розбіжність між локальними оптимумами окремих підсистем та глобальним оптимумом усієї системи, а також необхідність інтегрального розгляду системи, досягнення загального оптимуму. При синтезі систем керування прийнято вважати, що загальні (емерджентні) інтереси зосереджені в центрі системи, в центральному органі, на верхньому щаблі ієрархії, час як окремі, внутрішньо властиві (іманентні) локалізуються у відповідних елементах.

Закон зовнішнього доповнення. У складних системах прогноз стану середовища та вироблення управляючих впливів формальними методами можуть бути здійснено лише приблизно. Внаслідок цього завжди необхідні змістовний контроль роботи формалізованої схеми управління та коригування її за допомогою ухвалення додаткових (зовнішніх) неформальних рішень. Такі коригування можна розглядати як результат функціонування чорної скриньки, вбудованого між виходом формалізованої підсистеми управління та входом керованої підсистеми.

Чим складніша система, тим закономірнішими будуть відхилення, не враховані під час планування та створення систем. Тому система управління повинна мати відповідні резерви, компенсатори та регулятори для коригування таких неврахованих відхилень. Сукупність неформальних процедур коригування алгоритмічно (формалізовано) одержуваних керуючих впливів та завдання різних параметрів називають зовнішнім доповненням, а теоретичну необхідність подібної неформальної компенсації – принципом чи законом зовнішнього доповнення.

Закон зворотний зв'язок вимагає побудови системи з використанням замкнутих контурів. Для економіки це означає необхідність зосередження плану та обліку в одних руках.

Закон антиентропійності зводиться до того, що управління системою завжди спрямоване на зменшення невизначеності у знаннях про побудову та поведінку керованої системи за рахунок посилення інформаційної обізнаності при ухваленні рішення. Управління завжди пов'язане (при заданому ступені системної складності) з обмеженням ступенів свободи системи, необхідним визначення цілеспрямованого поведінки системи.

Система управління підприємством

В даний час розрізняють дві форми поділу праці на підприємстві: горизонтальну та вертикальну. Перша форма – це поділ праці на складові спільної діяльності шляхом розкладання роботи на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування підрозділів

підприємства, виконують певні частини загального трансформаційного процесу. Оскільки робота на підприємстві розділена між підрозділами та окремими виконавцями, хтось має координувати їхні дії, щоб досягти спільної цілі. Виникає необхідність відокремлення управлінської роботи від виконавчої. Таким чином, необхідність управління безпосередньо пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві.

У будь-якому процесі управління є об'єкт, яким керують, і орган, який здійснює управління. У процесі управління цей орган отримує певну інформацію про стан зовнішнього середовища, де знаходиться об'єкт якої він пов'язаний. Вся ця інформація сприймається керуючим органом, який на її основі виробляє керівну інформацію (приймає рішення). На основі ухваленого рішення певний виконавчий орган здійснює керуючий вплив на об'єкт, яким керують. Саме ці три складові (разом з інформаційними зв'язками) та утворюють систему управління [19].

Система управління – систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт задля досягнення цим об'єктом певної мети.

Часто керуючий та виконавчий органи об'єкти управління об'єднують в одне поняття – суб'єкт керування.

Суб'єкт управління – структурно-визначені об'єднання громадян, і керівників персональному рівні, здійснюють управлінську діяльність і мають при цьому повноваження.

Об'єкт управління - окремі люди або групи людей, на які спрямовані організовані, систематичні, планомірні дії суб'єкта керування.

Систему управління можна як сукупність двох підсистем: керованої і управляючої.

Управління завжди здійснюється з певною метою, конкретною для заданого об'єкта управління та пов'язаної зі станом об'єкта та середовища, в якому він знаходиться.

Дуже важливо визначити мету управління, яка для кожного керованого об'єкта повинна бути однаковою. Ступінь досягнення поставленої мети управління визначається за допомогою цільової функції управління.

Аналіз функціональної моделі системи управління свідчить, що для реалізації оптимального управління недостатньо мати цільову функцію управління та задані для неї обмеження [40]. Потрібна також інформація про безліч можливих станів елементів системи керування. Без інформації не існує управління. Більше того, управління є безперервним процесом переробки інформації: на підставі однієї інформації проводиться інша, яка, своєю чергою, стає матеріалом отримання нової, тощо.

Особливу увагу слід звертати на якість інформації. Серед усіх видів інформації, що надходить до керуючого органу, надзвичайно важлива та, що йде лініями зворотної зв'язку з об'єкта управління.

Зворотним зв'язком називається будь-яка передача впливу від виходу тієї чи іншої системи на неї вхід. У системах управління зворотний зв'язок можна визначити як інформаційний зв'язок, з допомогою якої до керуючої частини надходить інформація про наслідки управління об'єктом, тобто інформація про новий стан об'єкта, що виникає під впливом управляючих процесів.

Керуючі дії, що надходять з керуючої частини в керовану, можуть бути різними за своїм характером - енергетичні, матеріальні, інформаційні залежно від природи керованого об'єкта. Серед усіх систем особливо відрізняються системи, керований об'єкт яких – люди, колективи людей.

Такі системи називаються системами організаційного управління, чи організаційними. Керуючі дії в них спрямовані на організацію (узгодження) поведінки колективів людей, тобто за своєю суті є інформаційними.

Система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання, це форма реального здійснення управлінських взаємозв'язків [41].

Система управління підприємством базується на трьох основних складових:

- інформаційна підтримка процесів розробки та реалізації рішень;
- набір типових бізнес-процедур для вирішення поставлених завдань;
- система мотивації персоналу.

Система управління підприємством – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій з-поміж них, і навіть процесів, які забезпечують задане функціонування організації.

Ціль функціонування системи управління підприємством – підготовка та реалізація управлінських впливів або рішень для формування необхідної поведінки керованої системи (або об'єкта управління) за умов різних впливів довкілля задля досягнення сформульованих цілей.

Система управління підприємством – це складне утворення процесів та явищ, удосконалення якого може йти з різним ступенем деталізації. Реальна економічна, організаційна та психологічна ефективність такого вдосконалення залежить від методики та часу проведення, інтуїції та професійної підготовки керівника. Розглядаючи більш розширений набір елементів, що входять до системи управління підприємством, можна виділити чотири підсистеми: методології, структури, процесу та техніки управління.

Методологія управління включає мету та завдання, принципи, закони та закономірності, функції та методи управління.

Процес управління є системою комунікацій, технологією управління (розробку та реалізацію управлінських рішень), інформаційне забезпечення.

Структура управління включає функціональну та організаційну структури, схему організаційних відносин, конкретні схеми взаємодій вищих органів управління та структуру персоналу

Техніка управління включає комп'ютерну та організаційну техніку, мережі зв'язку (внутрішні або зовнішні типи Інтернет), систему документообігу.

У свою чергу, методологія та процес управління формують управлінську діяльність, а структура та техніка управління – механізм управління. Стан елементів системи керування підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування загалом.

Таким чином, значне місце у вирішенні проблем підприємств займає перебудова загальної системи управління ними. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємства в ринкових умовах повинен починати працювати на сучасних принципах управління, які дозволяють інтегрувати всі види ресурсів для максимально можливого ступеня досягнення цілей.

Головним принципом системи управління має бути виробництво потрібної продукції потрібний час і в потрібній кількості, а метою – зниження витрат на її виробництво та підвищення конкурентоспроможності.

Використання методології системно-цільового підходу передбачає виділення двох основних груп чинників, які впливають формування та розвитку організаційних структур управління підприємствами. Перша група відображає вплив характерних виробничих особливостей підприємств, друга – вплив зовнішньої середовища.

У сучасних умовах постійна зміна довкілля, ускладнення технологій негативно позначаються загальному стані підприємства. Відстаючі підрозділи негативно впливають на результати роботи підприємства в цілому, діяльність управлінців середньої ланки найчастіше неефективна, існує велика кількість слабо контрольованих витрат - все це характерні ознаки діяльності великих підприємств та причини загального падіння виробництва.

Тому структурна перебудова виробництва і перш за все системи управління ним стає все більш актуальним завданням при вирішенні якої доцільне застосування системних принципів сучасного управління для створення ефективної організаційно-економічної моделі управління виробничим підприємством та адаптації її на практиці

1.2. Підходи до управління розвитком підприємства

На сучасному етапі у розвитку змінився тип відтворення, основною рисою якого стає розвиток інноваційних систем.

Проведений аналіз щодо виявлення передумов формування нової управлінської парадигми, адекватної умовам інноваційної економіки, показав доцільність цілеспрямованого впливу на зміну окремих характеристик управлінської парадигми.

Рекомендується змістити пріоритети управління: методам, спрямованим переважно на досягнення короткострокової поточної ефективності, віддати перевагу методам формування конкурентних переваг, які є результатом здатності менеджерів навчатися швидше своїх конкурентів; перейти від «жорстких» факторів до «м'яких», наголосивши на розвитку людського капіталу та унікальності ключових компетенцій вітчизняних підприємств.

Цілісного, комплексного підходу до вирішення цієї проблеми у науковій літературі нині не представлено. А без розробки відповідної концепції розвитку ефективного управління, в якій мають бути запропоновані конкретні науково-практичні підходи до реального подолання невідповідностей, що склалася моделі управління вимогам інноваційної економіки, це завдання вирішити неможливо.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку ефективного управління досліджувалися у працях вітчизняних економістів [17]. Підхід до формування системи ефективного управління, що пропонується [17], заснований на необхідності формування, впровадження та використання комплексної системи управління результатами з урахуванням прогнозованих та поточних змін у внутрішньому середовищі, а також впливів зовнішніх змін [17].

Даний підхід до формування системи ефективного управління ґрунтується на системному застосуванні всього різноманіття традиційних та сучасних управлінських інструментів у процесах підготовки, прийняття та

контролю управлінських рішень та впливів у різних сферах діяльності менеджерів: у розробці та контролі реалізації стратегії, в інвестиційних та інноваційних проектах, в управлінні поточною операційною діяльністю для досягнення стійких конкурентних переваг у середовищі, що динамічно змінюється.

Подібна система має насамперед, забезпечувати [17] якісне та своєчасне прийняття оперативних та обґрунтованих управлінських дій, спрямованих на вирішення найбільш актуальних завдань управління будь-якою організацією.

Ефективне управління організації складне, універсальне поняття. У сучасному менеджменті відсутнє його загальноприйняте визначення, не встановлені і межі його якісного змісту. На думку [1], про ефективне управління можна судити з того, ефективно чи неефективно працює організація [27]. Якщо організація перемагає в конкурентній боротьбі, то це підприємство, що ефективно працює, якщо програє конкурентам – неефективна організація. Отже, на практиці про ефективність системи управління судять за досягнутими результатами діяльності. У роботі [1, с. 20].. пропонується формулу практичного ефективного управління, засновану на використанні наукових знань та рекомендацій, рецептів практичного успіху, професійного досвіду, практичних навичок та умінь, а також мистецтва управління [31].

На думку [17], результати функціонування, ефективність розвитку підприємств безпосередньо пов'язані з якістю управління, з наявністю на підприємстві системи ефективного управління, що дозволяє керувати організацією краще за конкурентів.

Отже, ефективність самих цілей і, особливо, конкретних стратегій їх досягнення визначається головним чином «мозковим центром» підприємства, покликаним на основі логіки, аналізу, уявлень про потенціал підприємства визначити ефективну мету та ефективний спосіб досягнення мети в процесі продуктивної взаємодії підприємства з навколишнім середовищем [34].

Ряд вчених поділяють поняття «ефективність» та «якість» системи управління [13]. На їхню думку, ефективність управління можна розглядати як поєднання зовнішньої та внутрішньої результативності. При цьому зовнішня ефективність управління визначається здатністю системи управління враховувати та аналізувати зовнішні фактори, використовувати можливості розвитку та свої сильні сторони, пом'якшувати загрози, посилювати слабкі сторони.

А для забезпечення внутрішньої ефективності управління достатньо враховувати лише три групи ключових факторів: використання ресурсів, фактор часу та досягнення цілей. Якість управління по [13] розуміється ширше: крім виділених трьох факторів наголошується на необхідності «розміщення пріоритетів серед зацікавлених сторін та узгодження інтересів різних груп впливу для досягнення їх максимально можливої задоволеності» [26]. Такий поділ на ефективний та якісний менеджмент неправомірний, оскільки Ефективне управління передбачає не тільки ефективне використання ресурсів, включаючи людський потенціал, але і їх розвиток, що забезпечується встановленням стратегічних цілей з урахуванням складених інтересів ключових стейкхолдерів підприємства. По суті, головне, що має визначати, ефективний або неефективне управління організації, – це ступінь досягнення поставлених цілей, які в кожний момент часу можуть бути різними і визначатися балансом сил різних груп впливу (стейкхолдерів) ефективний менеджер прагне до збалансованості своєї організації, до взаємної відповідності всіх її основоположних компонентів, елементів, підсистем, у тому числі до відповідності існуючої системи управління цілям та завданням організації, які можуть не досягатися або досягатися не найефективнішим способом через застосування «розумним центром» недосконалої концепції управління.

Таким чином, у забезпеченні ефективності організації основну роль грає топ-менеджмент, який очолює «розумний центр» і задає стратегічні напрями дій для всієї організації як відкритої складної соціально-економічної

системи. Встановлена неадекватність застосовуваних топ-менеджментом вироблених рішень новим умовам функціонування підприємств, неможливість системи управління розпізнавати, правильно оцінювати ситуації та приймати ефективні рішення, свідчать про недостатній рівень ефективності прийнятих управлінських рішень вітчизняними менеджерами і, відповідно, незадовільним як вітчизняної моделі управління.

Ефективність управління організації як ефективність управлінської діяльності групи людей, що представляє собою специфічну «керуючу конфігурацію», визначається головним чином результатами соціально-економічної, організації сторін їх роботи. Відповідний набір показників характеризує не лише досягнуті високі результати прибутковості діяльності підприємства, а й ступінь співвідношення отриманого результату з витратами на його досягнення, рівень співробітництва людей у досягненні спільної мети, їхня задоволеність працею та своїм соціально-економічним статусом у колективі, а також зовнішню ефективність управління організації у взаєминах з іншими стейкхолдерами підприємства. При розкритті сутності ефективного управління саме поняття «прийняття рішень» є центральною ланкою та особливим видом управлінської діяльності, спрямованим на вибір кращої з наявних альтернатив. Ефективність управління як можливість вибору найефективнішого управлінського рішення слід оцінювати з позиції двох його аспектів з двоїстої природи «керуючої зміни», залежить від зовнішніх, і зажадав від внутрішніх чинників.

Розглядати поняття «ефективне управління» поза системою виробничих відносин, рівня ринкових можливостей підприємства – об'єкта управління (керованої системи) – неможливо.

Ефективне управління – це функція залежності передусім від численних зовнішніх факторів: від споживчої корисності виробленої продукції, рівня задоволеності суспільних потреб, знання відповідності ринкових можливостей підприємства та його ключових компетенцій вимогам, що швидко змінюється ринку та тих сфер діяльності, де підприємство вже має

або може отримати довгострокові конкурентні переваги. Крім перерахованих факторів можна віднести, на нашу думку, і так звану «структурну інерцію» підприємства як історично економічний потенціал підприємства, що склався, з усіма його складовими (якість персоналу, рівень техніко-технологічної оснащеності, організаційна культура і ментальність тощо). Даний аспект ефективності управління, який можна назвати «поточною ефективністю» або «витратною ефективністю», характеризує економічність способів перетворення наявних ресурсів підприємства у виробничі результати. Роль «керуючої конфігурації» у забезпеченні необхідного рівня «поточної (витратної)» ефективності також велика. Саме менеджери підприємства забезпечують якісне виконання управлінських функцій шляхом підтримки рівноваги між станом виробничого потенціалу підприємства, його позицією на ринку та такими, що динамічно змінюються факторами довкілля. Ступінь відповідності даного співвідношення і характеризуватиме різний рівень досягнутої «поточної ефективності» управління.

Другий аспект оцінки ефективного управління підприємства більш тісно пов'язаний з власне «керівною конфігурацією», з якістю управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Ефективне або неефективне управління підприємства, визначається в першу чергу професійними установками, культурологічними та світоглядними устремліннями перших осіб підприємства, тобто якістю, професіоналізмом і діями самих менеджерів (якістю та ефективністю управлінських рішень, використовуваних управлінських інструментів, ефективністю управління різними підсистемами підприємства, засобами та важелями впливу на керовану систему). Даний аспект ефективності управління полягає у постійному пошуку найкращих способів, форм та інструментів впливу «керівної конфігурації» на керовану систему в організації у напрямку створення дієвої системи організаційного знання, удосконалення організаційної культури, ділової етики, мотивації та зміни якості мислення менеджерів усіх рівнів. На нашу думку, саме даний аспект управління є головним фактором системної організації ефективної

діяльності підприємства, і його слід розглядати як «цільовий, стратегічний» аспект ефективності всього комплексу управлінських рішень «керуючої конфігурації», що діє як власник підприємства і тому забезпечує економічне «здоров'я» всього підприємства.

Досягнення «цільового, стратегічного» аспекту ефективності управління залежить від того, куди хочуть привести підприємство його перші особи, як вони розуміють свою місію і стратегічні цілі, чи діють вони як власники, чи розуміють вони стратегію за новим – як зв'язок «потенціал ситуації – корисність, яку можна витягти з потенціалу» і т. д. [24]. На наш погляд, цей цільовий чи стратегічний аспект ефективності управління важко чітко відокремити від поточного аспекту ефективності. Справа в тому, що формування обох аспектів ефективності управління однаковою мірою визначається на підприємствах наступними обставинами.

По-перше, якістю цілепокладання, тобто відповідністю стратегічних цілей підприємства вимогам зовнішнього оточення, техніко-технологічним можливостям підприємства, інтересам не тільки власників, топ управління та персоналу підприємства, а й суспільства в цілому.

По-друге, адекватністю прийнятих стратегій поставленим цілям.

По-третє, рівнем і спрямованістю мотивацій персоналу до досягнення цілей та активної його участі у виробленні стратегічних ініціатив щодо поточного коригування стратегії підприємства в умовах динамічного та невизначеного оточення.

По-четверте, сукупністю властивостей, властивих безпосередньо «керуючій конфігурації», що базується на творчому, креативному процесі управління, заснованого на знаннях насамперед топ-управління та на його здатності до формування на підприємстві дієвої системи організаційного навчання.

По-п'яте, економічністю використовуваних способів перетворення ресурсів організації в необхідні результати (тобто поточний аспект ефективності управління).

По-шосте, рівнем і ступенем методичної розробленості процедурного забезпечення рефлексивної взаємодії людей у процесі впливу управління на об'єкт управління. Навіть ці перелічені фактори не є вичерпними, що повністю характеризують різноманітну сутність ефективного управління організаціями.

Таким чином, головна мета розвитку на підприємствах ефективного управління – забезпечити формування та функціонування такого стану керованої системи – об'єкта дослідження (підприємства), яке максимально, наскільки це можливо при існуючому рівні розвитку керуючої та керованої систем, відповідає вимогам зовнішнього середовища бізнесу та найбільш ефективному використанню ресурсів та можливостей внутрішнього середовища підприємства. При цьому мається на увазі, що сама мета – забезпечення сталого та ефективного функціонування підприємства на основі максимального використання його «керуючої конфігурацією» сприятливих ринкових можливостей та внутрішніх ресурсів підприємства – в принципі недосяжна, оскільки у кожний даний момент у міру наближення до цієї мети – «досконалого» управління підприємством – в окрузі з'являються нові, ефективніші засоби управлінського впливу (нові інструменти управління), поки що не відомі менеджерам даного підприємства.

Якщо об'єкт управління здійснює господарську діяльність, то «керуюча конфігурація» її організує, налаштовуючи всі ланки (блоки, підсистеми) на досягнення мети ефективного управління – забезпечення бажаного стану об'єкта управління (керованої під системи), максимально наближеною до станом «досконалого» управління. Цілісний процес ефективного управління організацією складається насамперед із процесів цілеспрямованого на об'єкт управління з метою поліпшити стан підприємства шляхом стратегічних організаційних змін.

Потреба у формуванні та розвитку на підприємствах системи ефективного управління обумовлена методологічними та методичними можливостями вдосконалення існуючих концепцій у галузі ефективного управління на основі нового бачення факторів виробництва, підвищення ролі

інформації та знань, прийняття економічної синергетики як основу становлення сучасної управлінської парадигми. Модель ефективного управління підприємством є як би опис, «зліпок», візуальний образ (Уявний або умовний) системи ефективного управління на підприємстві, що виділяє окремі характеристики об'єкта, що моделюється, і дозволяє отримати менеджерам більше глибоке та повне уявлення про всю складність, багатогранність та взаємопов'язаність окремих характеристик та елементів керованої системи на підприємстві.

Актуальність і доцільність побудови моделі ефективного управління визначаються низкою важливих обставин.

По-перше, це пов'язано з потребою у виявленні специфічних особливостей управління, і насамперед в обліку особливостей національної системи цінностей та їх динаміки в умовах інноваційної економіки. Визначення, з одного боку, особливостей, які можна перетворити на національні конкурентні переваги, а з іншого – існуючих обмежень, що перешкоджають ефективному розвитку вітчизняних підприємств та їх інтеграції в глобальну економіку, має підвищити якість підстав, у яких будується національна модель ефективного управління.

Другий мотив формування національної моделі ефективного управління обумовлений тим, що вона дозволяє реалізувати системний підхід до опису та аналізу моделі. Крім того, велике її значення для вирішення практичних завдань становлення та розвитку ефективного управління на вітчизняних підприємствах саме у даний історичний момент часу .

Аналіз підходів до формування систем ефективного управління свідчить про гостру необхідність створення сучасної концепції ефективного управління, на положення якої повинна спиратися практична діяльність вітчизняних менеджерів забезпечення більшої адекватності умов інноваційної економіки. Серед головних причин зазначеної невідповідності моделі управління вимогам інноваційної економіки, що склалася, вчені та дослідники називають як зовнішні, так і внутрішні.

До зовнішніх факторів зазвичай відносять: високий динамізм та невизначеність зовнішнього середовища бізнесу за умов інноваційної економіки; особливості національного менталітету, що склався; створення конкурентних переваг головним чином за рахунок неекономічних, «договірних» відносин; додаткові господарські ризики, підвищені трансакційні витрати через бюрократизм і корупцію; відірваність вітчизняної управлінської науки від актуальних реальних проблем господарської практики та ін. До внутрішніх факторів зазначається неадекватності можна, на наш погляд, віднести: ускладнення традиційних управлінських відносин в умовах ринку; криза управління, обумовлена необхідністю перегляду застарілих концепцій, на які спиралася практична діяльність вітчизняних менеджерів; низька культура управління, що походить з непрофесіоналізму менеджерів та їх орієнтації на методи, що забезпечують переважно досягнення поточної ефективності; надмірна закритість інформації для персоналу; невирішеність проблем корпоративного управління; переважна розробка ідеологічних мотивів забезпечення колективної діяльності; переважання ставлення до персоналу як ресурсу, а чи не головному джерелу благополуччя організації; відсутність системи організаційного навчання, що забезпечує створення та розвиток ключових компетенцій як довгострокового джерела конкурентоспроможності підприємства та ін.

У процесі реформування вітчизняних підприємств, що йде в даний час, під впливом особливостей та тенденцій інноваційної економіки, а також у зв'язку з об'єктивною необхідністю «вирощування» з них організацій, що самонавчаються, значний науковий, і особливо, практичний інтерес представляє обґрунтування авторської концепції розвитку ефективного управління та розробка механізму її реалізації.

Для успішного вирішення поставлених проблем, які грають у науковому дослідженні роль пускового механізму, висувається гіпотеза, згідно з якою саме оволодіння внутрішньовиробничим менеджментом трьома основними методами ефективного управління – стратегічним менеджментом,

контролінгом як інтегрованою методичною та інструментальною базою підтримки основних функцій управління та системою організаційного навчання на основі «виращування» з вітчизняних підприємств організацій, що самонавчаються, на основі їх тісної взаємозумовленості, стане фундаментом розвитку ефективного управління на підприємствах, який скріпить поставлені цілі та всі ключові елементи концепції ефективного управління – методологію та механізм її реалізації на підприємствах. Необхідними елементами висунутої гіпотези є такі аспекти:

- на основі виявлення та забезпечення сталого взаємозв'язку між перерахованими методами ефективного управління та обліку «керуючої конфігурацією» внутрішніх імпульсів самоорганізації повинні бути розроблені конкретні важелі та засоби механізму успішної реалізації системи ефективного управління на підприємствах;

- ефективність впровадження сучасних управлінських інструментів (бюджетування, система збалансованих показників, управлінський облік та ін.), які слід розглядати як настання «системної події», визначається наявністю балансу між економічними інтересами «керуючої конфігурації» та інших стейкхолдерів підприємства;

- необхідність трансформації специфічних особливостей національної системи управління в її конкурентні переваги змушує забезпечувати на підприємствах більш високий рівень методичної розробленості процедур постановки та впровадження сучасних управлінських інструментів;

- різний склад управлінських інструментів методів ефективного управління обумовлюється об'єктивною відмінністю стоять перед організацією цілей, що залежать від фактично сформованого співвідношення між ресурсами і бар'єрами ефективного управління, які слід визначати емпірично для кожної організації окремо (на різних стадіях).

– формування ефективного управління на підприємстві в залежності від рівня інституційного середовища та організаційної культури ефективними можуть виявитися різні управлінські інструменти);

– «вирощування» з регіональних керівників промислових підприємств мотивованого, з необхідними ціннісними установками та соціально відповідального топ-управління на основі тісної взаємодії місцевих органів влади та вищої бізнес-освіти доцільно розглядати як провідний елемент формування національної системи ефективного управління.

У концепцію розвитку ефективного управління включено три пріоритетні методи ефективного управління: стратегічний менеджмент, контролінг та система організаційного навчання на основі «вирощування» з вітчизняних підприємств організацій, що самонавчаються, на основі їх тісної взаємозумовленості, які є необхідними, але ще недостатніми. Теоретичне обґрунтування сукупності саме зазначених методів ґрунтується на виділенні певних закономірностей ефективного управління, до яких віднесено: посилення інтеграції спільної діяльності людей у процесах ефективного управління; зростання ролі людських ресурсів у забезпеченні ефективного управління на основі самоорганізації та саморозвитку; прагнення забезпечення відповідності (збалансованості) економічних інтересів «керівної конфігурації» загальної організаційної мети підприємства; все сильніше тенденції до трансформації підприємств, що виявляються, в самонавчальні організації. Припустимо, метод маркетингу не включений у зміст концепції, що захищається, але застосування управління розвитком, як відомо, включає в себе етап аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, оточення підприємства, в процесі якого неможливо обійтися без маркетингових інструментів.

З іншого боку, соціально-психологічні методи управління, безсумнівно, активно використовуються при «вирощуванні» з підприємств самонавчальних організацій, а інструменти контролю, які є, по суті, стандартами професійного управління, що підвищують якість і управління

розвитком, і самоорганізації, і самонавчання, охоплюють практично всі традиційні методи управління: і економічні, і організаційно-адміністративні.

У той же час можна погодитися з тим, що включені до концепції три пріоритетні методи ефективного управління є необхідними, але, безперечно, ще недостатніми.

Актуальність та доцільність побудови вітчизняної моделі ефективного управління визначаються значною мірою потребою у виявленні специфічних особливостей управління, і в обліку особливостей національної системи цінностей та їх динаміки в умовах інноваційної економіки, а також у встановленні тих особливостей, які можна перетворити на національні конкурентні переваги. Закладені в національному характері якості (працьовитість, високий потенціал досягнення цілей, ентузіазм і самопожертва, потреба в об'єднуючій національній ідеї) доцільно всіляко заохочувати і розвивати за допомогою вбудовування в сформовану систему ефективного управління співпраці. Сторони, тенденції розвитку індивідуалізму стають визначальними, а з іншого – нині зростає потреба у єднанні, командній роботі та навчанні, що показує ефективність трансформації підприємств у самонавчаючийся організації. Розуміння обмежень, існуючих у національній системі управління, дозволить цілеспрямовано боротися з його негативними характеристиками і, навпаки, заохочувати розвиток позитивних, спираючись на використання особливостей менталітету та національної системи цінностей.

З метою згладжування негативних особливостей моделі управління та її вдосконалення управління підприємств слід забезпечити доцільну координацію проявів зусиль працівників між собою та гнучке вписання у перебіг подій навколишнього середовища. Дослідженнями встановлено, що для згладжування виявленої нами серед негативних особливостей модель управління такою особливістю, як повільна мобілізація персоналом зусиль у нових, нетрадиційних ситуаціях, менеджмент може забезпечити доцільну координацію проявів зусиль працівників між собою лише на основі ретельної

методичної проробленості процедур впровадження управлінських новацій. Тому найважливішою «інфраструктурною». Причиною для розкриття невикористаного, але дуже великого творчого потенціалу вітчизняної моделі управління є фактор «процедурної мобілізації» виконавчих можливостей працівників шляхом створення ретельно опрацьованого, процедурного забезпечення діяльності персоналу під час впровадження інструментів ефективного управління. Це дозволить сприяти перетворенню характерних особливостей національного управління у реальні конкурентні переваги

1.3 Методи ефективного управління підприємством

У період зміни управлінської парадигми традиційні методи управління не можуть забезпечити ефективне управління вітчизняними промисловими підприємствами. Аналіз передумов формування сучасної управлінської парадигми, адекватної умовам інноваційної економіки, показав доцільність цілеспрямованого впливу на зміну окремих характеристик управлінської парадигми.

Зокрема, слід змістити пріоритети управління від використання методів, спрямованих переважно на досягнення короткострокової поточної ефективності, до методів формування конкурентних переваг, що є результатом здатності менеджерів навчатися швидше своїх конкурентів, перейти від «жорстких» факторів до «м'яких», наголосивши на розвитку людського капіталу та унікальність ключових компетенцій вітчизняних підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку ефективного управління досліджувалися в працях вітчизняних економістів: Підхід до формування системи ефективного управління, запропонований [17]. виходить з необхідності формування, впровадження та використання комплексної системи управління результатами з урахуванням прогнозованих та поточних змін у внутрішньому середовищі, а також впливів зі сторони зовнішніх змін [17]. Він ґрунтується на системному застосуванні всього різноманіття

традиційних та сучасних управлінських інструментів у процесах підготовки, прийняття та контролю управлінських рішень та впливів у різних сферах діяльності менеджерів: розроблення та контролю реалізації стратегії, в інвестиційних та інноваційних проектах, управлінні поточною операційною діяльністю для досягнення стійких конкурентних переваг у середовищі, що динамічно змінюється.

Подібна система має, в першу чергу, забезпечувати якісне та своєчасне прийняття оперативних та обґрунтованих управлінських дій, спрямованих на вирішення найактуальніших завдань управління будь-якої організації.

Ефективний менеджмент організації – складне, універсальне поняття. У сучасному менеджменті відсутня як загальноприйняте його визначення, так і не встановлені межі його якісного змісту. На думку професора О.С. Віханського, про ефективний менеджмент можна судити з того, ефективно чи неефективно працює організація [2, С. 20]. Якщо організація перемагає у конкурентній боротьбі, то це ефективно працююче підприємство, якщо програє конкурентам – неефективна організація. На практиці про ефективність системи управління судять за досягнутими результатами діяльності.

Такий поділ на ефективний і якісний менеджмент неправомірно, оскільки ефективне управління підприємствами передбачає не тільки ефективне використання ресурсів, включаючи людський потенціал, але та їх розвиток, що забезпечується встановленням стратегічних цілей з урахуванням складаються інтересів ключових стейкхолдерів підприємства. По суті, головне, що має визначати, ефективний або неефективний менеджмент організації, це ступінь досягнення поставлених цілей, які в кожний даний момент часу можуть бути різними та визначатися балансом сил різних груп впливу (стейкхолдерів) .

Науковцями були виділено такі характеристики існуючої системи управління на підприємствах:

- ієрархічне управління з жорсткою централізацією;
- велика залежність персоналу від свавілля керівництва;

- закритість підприємства для зовнішнього оточення;
- існування бар'єрів між підрозділами; залучення, просування та заохочення співробітників на основі їх персональної та організаційної лояльності;
- непрозорість прийнятих рішень;
- відсутність гнучкості у вищого управління, його невміння враховувати вплив різних факторів і змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх умов;
- переважання у системі управління суто адміністративних методів;
- поширення негативних настроїв; недостатня для досягнення значних особистих успіхів мотивація менеджерів та співробітників, яка обмежується лише середнім рівнем успіху.

Встановлена неадекватність застосовуваних менеджерами вироблених рішень новим умовам функціонування підприємств, неможливість системи управління розпізнавати, правильно оцінювати ситуації та ухвалити ефективні рішення, свідчить про нагальну потребу у формуванні та розвитку на підприємствах системи ефективного управління на основі нового бачення факторів виробництва, підвищення ролі інформації та знань, прийняття економічної синергетики як бази для становлення сучасної управлінської парадигми. Нині реформування вітчизняних підприємств відбувається під впливом особливостей та тенденцій інноваційної економіки, а також у зв'язку з об'єктивною необхідністю «вирощування». Практичний інтерес представляє обґрунтування концепції розвитку ефективного управління та розробка механізму її реалізації.

В основу концепції покладено інтегративний підхід, що базується на синтезі парадигми економічної синергетики та сучасної управління парадигми. Їх фундаментальна передумова – людина є одночасно ключовим суб'єктом та особливим об'єктом управління, який не повинен розглядатися, тільки як "ресурс". Він є головним джерелом добробуту та успішного розвитку

організації. Відповідно, виходячи із здібностей і устремлінь людини повинні будуватися стратегії, структури, системи та відносини.

Теоретичне обґрунтування сукупності саме зазначених трьох методів ґрунтується на виділенні певних закономірностей ефективного управління, до яких віднесено:

посилення інтеграції спільної діяльності людей у процесі ефективного управління; зростання ролі людських ресурсів у забезпеченні ефективного управління на основі самоорганізації та саморозвитку;

прагнення до забезпечення відповідності (збалансованості) економічних інтересів «керуючої конфігурації» загальної організаційної мети підприємства; все сильніше тенденції до трансформації підприємств, що виявляються, в самонавчальні організації.

Допустимо, метод маркетингу не включений до змісту концепції, що захищається, але застосування управління розвитком, як відомо, включає в себе етап аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оточення підприємства, в процесі якого неможливо обійтися без рекламних інструментів. З іншого боку, соціально-психологічні методи управління, безперечно, активно використовуються при «вирощуванні» з підприємств самонавчальних організацій. А інструменти контролінгу, є, по суті, стандартами професійного управління, що підвищують якість і управління розвитком, та самоорганізації та самонавчання, охоплюють практично всі традиційні методи управління: і економічні, і організаційно-адміністративні. В той же час можна погодитися, що включені до концепції три пріоритетні методи ефективного управління є необхідними, але, безумовно, ще недостатніми. Але саме інтегративне взаємодія цих методів забезпечує відповідний синергетичний ефект.

Саме стратегічна діяльність керівництва підприємства, що здійснюється як безперервний процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, в умовах динамічного оточення, що змінюється, сприяє постановці та впровадженню інструментів контролінгу, (бюджетування, ССП,

управлінського обліку, маржинального аналізу та ін.), що підвищують якість та ефективність самого управління розвитком, та інструментів самоорганізації навчальної організації .

За допомогою інструментів управління розвитком забезпечується вибір найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства (або її перегляду) у міру необхідності) на основі ретельного аналізу можливостей та небезпек оточення та внутрішнього середовища підприємства на основі концентрації зусиль організації на певних напрямках розвитку підприємства, які найбільшою мірою зумовлюють його конкурентоспроможність, забезпечується досягнення ефекту у стратегічній діяльності підприємства. Проте ступінь реалізації прийнятої стратегії та її успішність повністю визначається дією двох інших методів ефективного управління: контролінгу та самоорганізації, лежачої в основі системи організаційного навчання.

За допомогою забезпечення ретельної методичної опрацьованості процедур постановки та впровадження інструментів контролінгу (бюджетування, системи збалансованих показників, управлінського обліку та ін), як показали результати дослідження особливостей системи управління, можна посилити переваги останньої та забезпечити підвищення якості та ефективності самого управління розвитком. Це обумовлено тим, що інструменти контролінгу професійно супроводжують та підтримують внутрішньо фірмовий процес управління на всіх рівнях, виконуючи поточне коригування стратегії, контролюючи та організуючи її успішну реалізацію. Вивірені та методично опрацьовані процедури впровадження управлінських інструментів контролінгу посилюють національні переваги системи управління за рахунок резонансного порушення самоорганізації та самонавчання персоналу .

У свою чергу інструменти самонавчальної організації, що лежать в основі системи організаційного навчання та інші механізми керованого саморозвитку забезпечують при струм додаткової енергії цілеспрямованого впливу на весь персонал підприємства, пробуджуючи його самоорганізацію та

спонукаючи активно та творчо виконувати свої функціональні обов'язки та прийняті норми, правила, що підвищує ефективність та якість інструментів контролінгу та, відповідно, стратегічного керування .

Найважливішою умовою забезпечення синергії від взаємозумовленості цих методів є створення топ-менеджментом на підприємстві особливого морально-психологічного клімату та ставлення до кожного працівникові не як до ресурсу, а як до особистості, основної цінності та джерела благополуччя всієї організації. Однак головним фактором прискорення процесів формування ефективного управління на підприємствах є створення дієвої системи організаційного навчання у контексті самонавчання організації як безперервного джерела створення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, основним напрямом реалізації запропонованої концепції розвитку ефективного управління на промислових підприємствах має стати надання конкретної методичної та практичної допомоги вітчизняним менеджерам у формі розробки відповідних методичних рекомендацій та посібників, які враховують особливості того або іншого підприємства, співвідношення між існуючими на ньому ресурсами та бар'єрами ефективного управління. З метою розширення методичного інструментарію розвитку ефективного управління пропонується запровадити у науковий обіг такі управлінські інструменти як: методика самооцінки існуючого рівня управління (зрілості управління) за аналогією з відомими моделями: премією Малколма Болдріджа (США), Японською премією якості та ін., що визначають рівень зрілості системи управління компанією [6, С. 206-214]; модель оцінки рівня розвитку ефективного управління (МОУРЕМ) на підприємствах, створену на основі матриці ресурсів та бар'єрів ефективного управління та що дозволяє, діагностувати статус кожного фактору (бар'єр або ресурс), кількісно оцінювати фактичний стан на підприємстві впровадженням сучасних управлінських інструментів, оцінювати динаміку (позитивну чи негативну) та позицію підприємства в порівнянні з конкурентами та з підприємством з «досконалим» управлінням [36]; механізм управління реалізацією стратегії

впровадження інструментів ефективного управління безпосередньо на підприємствах, адаптований на базі системи збалансованих показників (ССП) і дозволяє вимірювати та контролювати хід виконання стратегічних заходів на підприємствах будь-якої галузі [36].

Як основний механізм реалізації концепції доцільно використовувати програм багатocільовий підхід шляхом розробки цільової галузевої програми з розвитку ефективного управління на промислових підприємствах [36]. Для забезпечення необхідної вмотивованості управління та фахівців-респондентів підприємства з метою більш об'єктивної самооцінки існуючого рівня системи управління на підприємствах пропонується запровадити проведення подібного самообстеження в необхідні організаційні рамки.

Це дуже складні для вирішення завдання, але гостро актуальні, оскільки забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на основі впровадження на них сучасних управлінських інструментів можна забезпечити лише тоді, коли організація стане самонавченою організацією.

Висновок до розділу 1

Управління - це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та/або суб'єктів (у тому числі і себе) за заздалегідь продуманим планом. Це діяльність щодо приведення об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. У основі будь-якого управління обов'язково лежить доцільність.

Система управління підприємством – це складне утворення процесів та явищ, удосконалення якого може йти з різним ступенем деталізації.

На сучасному етапі у розвитку змінився тип відтворення, основною рисою якого стає розвиток інноваційних систем.

Цілісного, комплексного підходу до вирішення цієї проблеми у науковій літературі нині не представлено.

Для забезпечення внутрішньої ефективності управління достатньо враховувати лише три групи ключових факторів: використання ресурсів, фактор часу та досягнення цілей.

Таким чином, у забезпеченні ефективності організації основну роль грає топ-менеджмент, який очолює «розумний центр» і задає стратегічні напрями дій для всієї організації як відкритої складної соціально-економічної системи.

Найважливішою умовою забезпечення синергії від взаємозумовленості цих методів є створення топ-менеджментом на підприємстві особливого морально-психологічного клімату та ставлення до кожного працівникові не як до ресурсу, а як до особистості, основної цінності та джерела благополуччя всієї організації.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «ЛІСМА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Сфера діяльності та продукція ПП «Лісма»

Приватне підприємство «Лісма» (ПП «Лісма») зареєстрована 11.02.1992 за юридичною адресою Україна, Тернопільська обл., село Гаї-Гречинські, вул. Зелена, буд.3А.



Рис.2.1. Виробничий цех ПП «Лісма»

«Лісма» – успішний український бренд, який виготовляє винятково якісні за надійністю і дизайном м'які меблі, ліжка, кухонні кутки, столи і стільці з натурального дерева. А також провадить власну лінію виробництва дерев'яних дверей і дубової паркетної дошки.

Код ЄДРПОУ 14032050.

Керівником організації є Вонс Роман Петрович.

Засновником є Лагіш Ігор Володимирович.

Розмір статутного капіталу складає 2 450 000,00 грн.

Види діяльності:

Основний:

31.09 Виробництво інших меблів

Інші види:

- 31.03 Виробництво матраців
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво

- 16.22 Виробництво щитового паркету
 - 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
 - 43.32 Установлення столярних виробів
 - 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін
 - 95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку
 - 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
 - 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах
 - 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
 - 95.24 Ремонт меблів і домашнього начиння
 - 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу
 - 31.02 Виробництво кухонних меблів
 - 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
 - 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
 - 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)
 - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
 - 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
 - 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
- Продукцією ПП «Лісма» є:
- Кутові дивани
 - Дивани
 - Крісла
 - Ліжка
 - Стільці

- Кухонні кутки
- Столи.



Рис.2.2 Один із прикладів продукції ПП «Лісма»

На початковому етапі ПП «Лісма» мала у своєму розпорядженні невеликий штат співробітників – у компанії працювало лише 15 осіб. Але цей факт не став гальмом розвитку підприємства: дизайнери, технологи та конструктори були сповнені ентузіазму і орієнтувалися виготовлення якісних предметів обстановки, чим завоювали довіру покупців. У результаті

працьовитий і амбітний колектив вивів компанію до відомих виробників меблів в Україні. Сьогодні процес виробництва диванів та інших видів м'яких меблів налагоджений до дрібниць – завдяки зручності, стильному дизайну та довговічності продукція ПП «Лісма» користується великим попитом.

Завдяки авторським конструктивним рішенням співробітників підприємства, меблі мають естетичний зовнішній вигляд, практичні та довговічні при експлуатації. На фабриці здійснюється повний виробничий цикл. Якість продукції суворо контролюється кожному етапі виробництва.

При виготовленні використовуються якісні гіпоалергенні тканини, безпечних для здоров'я з широким вибором вибір дизайнерських та колірних рішень, механізмів та оббивних матеріалів.

Щороку ПП «Лісма» бере участь у конкурсах, які оцінюють якість товару, за що неодноразово були нагороджені почесними грамотами та призами.

ПП «Лісма» має в своєму розпорядженні штат кваліфікованих фахівців, високотехнологічне обладнання, власні склади і чітко налагоджену інфраструктуру. Виготовлення меблів повністю комп'ютеризовано та здійснюється із застосуванням новітніх технологій. Такий підхід гарантує випуск надійних та якісних меблів з тривалим терміном служби. На особливу увагу заслуговує стильний дизайн диванів, крісел, кушеток і пуфів: компанія пропонує не тільки серійні меблі, а й авторські вироби, розроблені силами команди професійних дизайнерів.

Для забезпечення продукції високих споживчих властивостей, ПП «Лісма» використовує екологічно чисті, антиалергенні та безпечні для здоров'я матеріали натурального походження та якісну фурнітуру.

Меблі виготовляються з урахуванням вимог ДСТУ, ТУ, норм енергозбереження, екології та промислової та людської безпеки.

Конструкторами та технологами підприємства розроблено низку інноваційних технологічних рішень, що забезпечують надійність в

експлуатації, комфорт, довговічність, зручність складання та транспортування.

ПП «Лісма» сумлінно сплачує податки, своєчасно виплачує заробітну плату, створює робочі місця, підтримує соціальні та суспільні починання.

ПП «Лісма» є членом Українська Асоціація Меблевиків, Це відкриває доступ до важливих ресурсів, які сприяють розвитку та конкурентоспроможності. Асоціація об'єднує схожі бізнеси, сприяючи обміну інноваціями та передовими практиками. Члени отримують можливість взаємодії з ключовими гравцями галузі, що сприяє створенню стратегічних партнерств і ринкових можливостей. Асоціація також виступає за інтереси членів перед владними органами, забезпечуючи ефективний лобізм та регулювання. Участь в заходах та конференціях дозволяє підприємству триматися в курсі останніх тенденцій і впроваджувати їх, що сприяє стійкому розвитку та укріпленню позицій на ринку.

2.2 Аналіз господарської діяльності ПП «Лісма»

Проведемо аналіз господарчої діяльності ПП «Лісма».

За досліджуваний прийнято період 2019-2021р, інформація про діяльність товариства взята у вільному доступі з сайту https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14032050/

Всі розрахункові значення представлено в таблиці техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл.2.1).

За досліджуваний період приріст обсягів реалізації (рис.2.3) був в цілому вищим, ніж приріст витрат на виробництво майже на 4%.

Разом з тим спостерігались коливання показників як с бік збільшення, тау і зменшення показників, що призвело к коливанням показників валового прибутку (рис.2.4).

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр.

№	Показник	Од. вим.	2019	2020	2021	Відхилення					
						2020/2019		2021/2020		2021/2019	
						+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	Обсяг реалізованої продукції	млн грн	14,246	16,824	19,568	2,578	18,10	2,744	16,31	5,322	37,36
2	Собівартість реалізованої продукції	млн грн	13,876	14,822	18,564	0,946	6,82	3,742	25,25	4,688	33,78
3	Валовий прибуток	млн грн.	0,37	2,002	1,004	1,632	441,08	-0,998	-49,85	0,634	171,35
4	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,97	0,88	0,95	-0,09	-9,55	0,07	7,68	-0,03	-2,60
5	Рентабельність витрат	%	2,67	13,51	5,41	10,84		-8,10		2,74	
6	Рентабельність продажу	%	2,60	11,90	5,13	9,30		-6,77		2,53	
7	Середньорічна вартість основних фондів	млн. грн.	3,48	3,96	4,34	0,48	13,79	0,38	9,60	0,86	24,71
8	Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	4,09	4,25	4,51	0,15	3,78	0,26	6,13	0,42	10,14
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	54	52	48	-2	-3,70	-4	-7,69	-6	-11,11
10	Продуктивність праці	млн грн./ос	0,26	0,32	0,41	0,06	22,64	0,08	26,00	0,14	54,53
11	Фонд оплати праці працівників	тис.грн	6486	7348	8768	862	13,29	1420	19,32	2282	35,18
12	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	тис.грн/ос	10,009	11,776	15,222	1,766	17,65	3,447	29,27	5,213	52,08

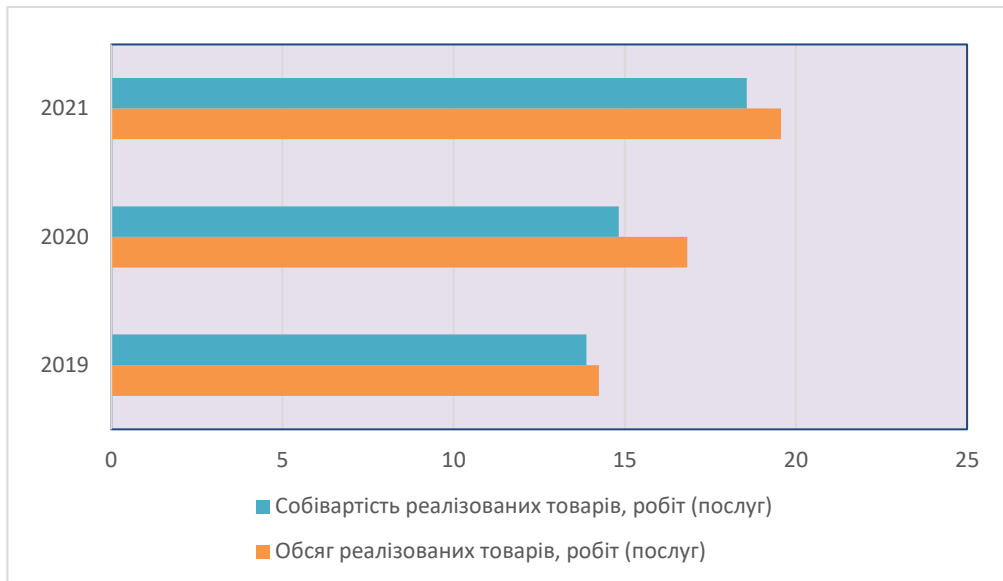


Рис. 2.3 Зміна обсягу та собівартості реалізованої продукції
ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр, млн грн

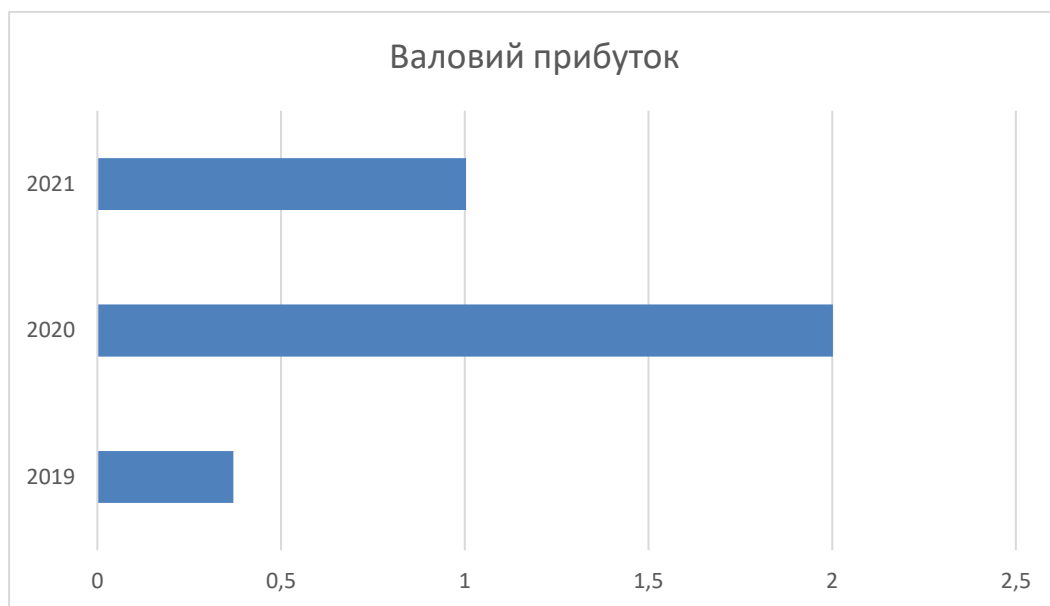


Рис. 2.4 Зміна показників валового прибутку ПП «Лісма»
за період 2019-2021 рр., млн. грн

Що в свою чергу привело до коливань показників витрат на 1 грн доходу на реалізацію (рис.2.5).



Рис. 2.5 Зміна витрати на 1 грн доходу від реалізації ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр.

Показники рентабельності витрат та продажу були найбільшими у 2020р (рис.2.6). Але в цілому у порівнянні з початковим періодом дослідження мають тенденцію до збільшення

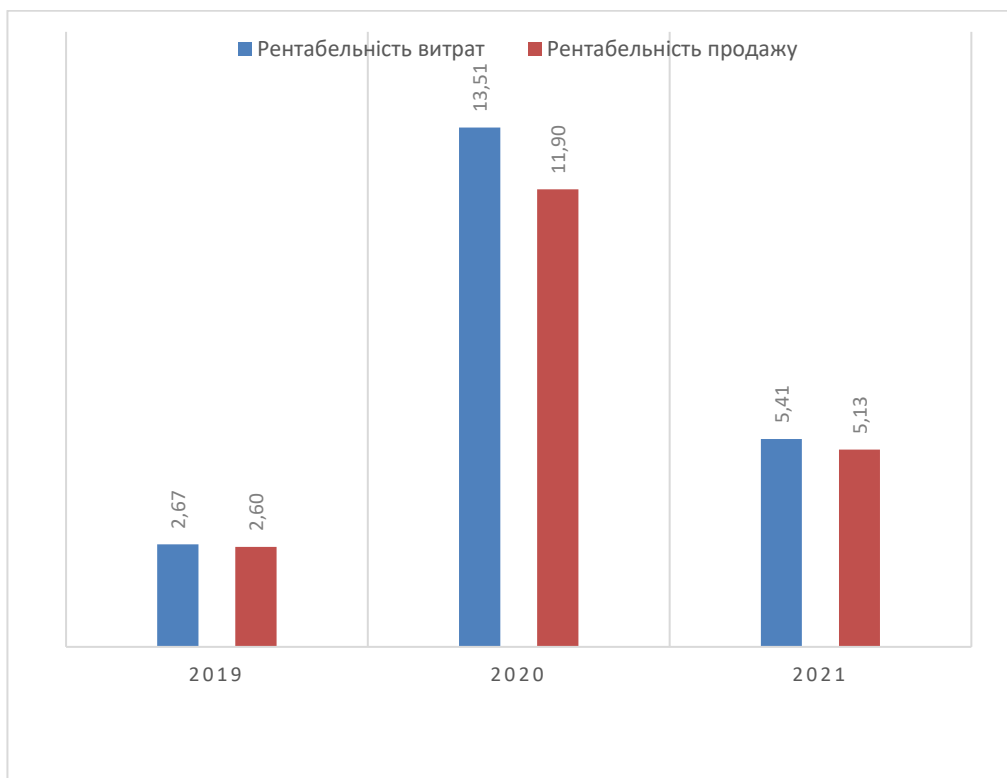


Рис. 2.6 Зміна рентабельності продажу та витрат ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр.

Підприємство позиціонує себе як таке, що має постійне покращення якості устаткування, що проявляється у щорічному збільшенні вартості основних фондів (рис.2.7). Цей приріс за роки дослідження складає більш ніж 24%.



Рис. 2.7 Зміна вартості основних фондів ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр., млн грн

Збільшення обсягів реалізації продукції та збільшення вартості основних фондів призвело до збільшення показників фондівіддачі на 10 % (рис.2.8).

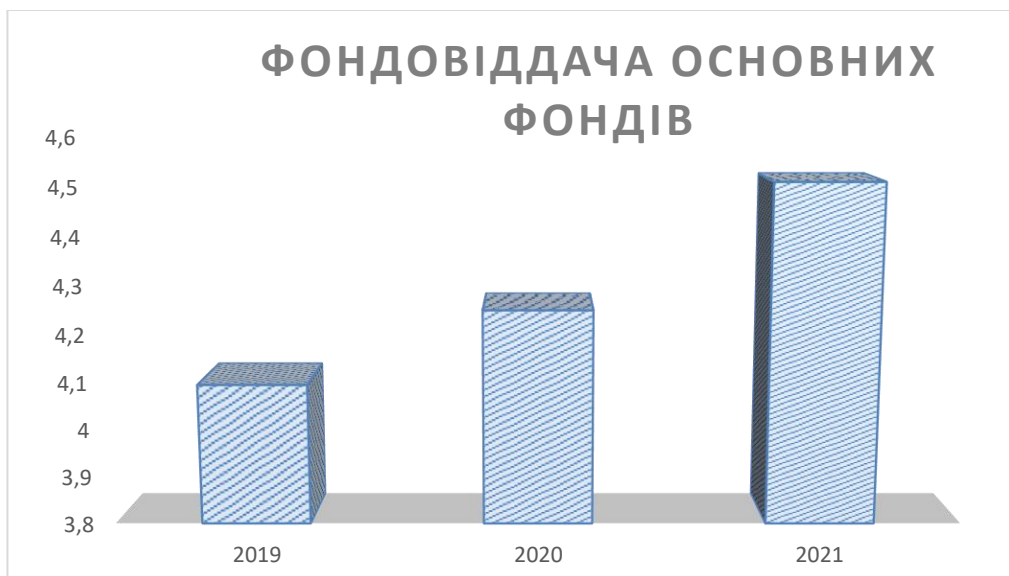


Рис. 2.8 Зміна фондівіддачі ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр., грн/грн

В процесі аналізу спостерігається постійне зменшення кількості персоналу (рис.2.9), що пов'язано з неконкурентною заробітною платою та відтоком працівників за кордон на аналогічні підприємства.

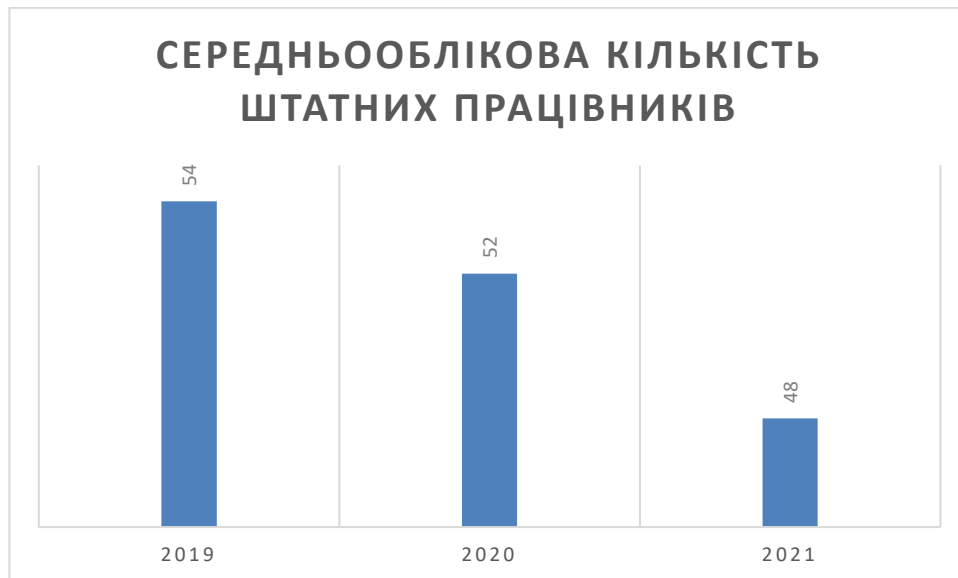


Рис. 2.9 Зміна середньооблікової кількості працівників ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр, осіб

Щорічне збільшення заробітної плати суттєво ситуацію не змінює і відтоки персоналу не припиняється, але це сприяє підвищенню показників продуктивності праці (рис.2.10).

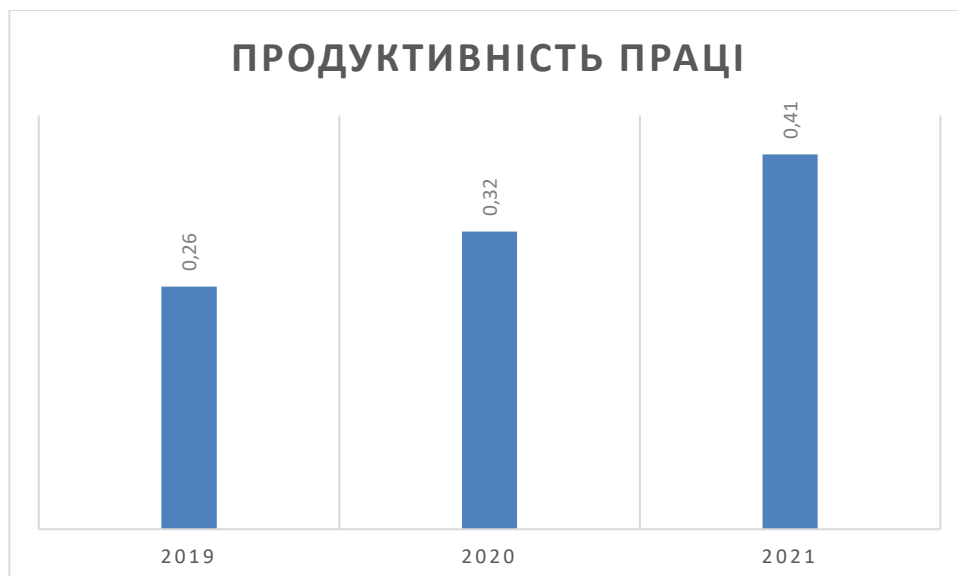


Рис. 2.10 Зміна продуктивності праці ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр (тис. грн/ос)

За досліджуваний період спостерігається збільшення фонду заробітної плати (рис.2.11) на 35% за роки спостереження, що призводить до щорічного збільшення середньомісячної заробітної плати.

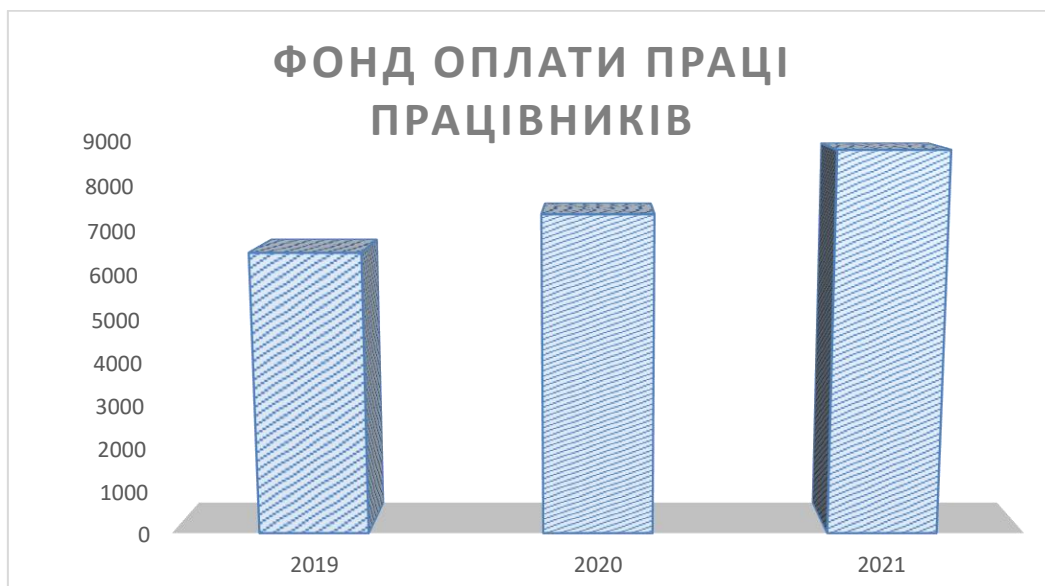


Рис. 2.11 Зміна фонду оплати праці ПП «Лісма» за період 2019-2021. (тис. грн)

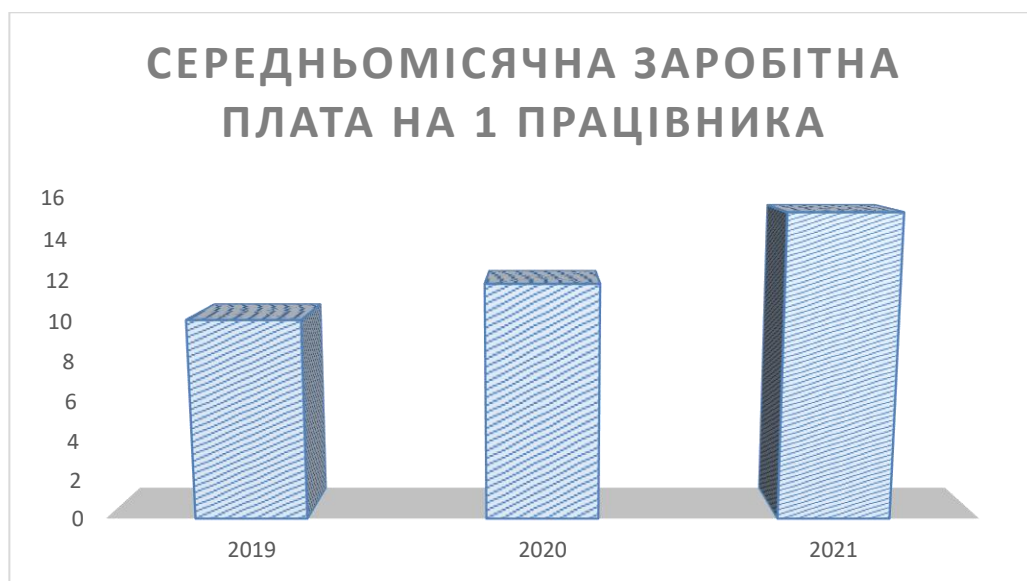


Рис. 2.12 Зміна середньомісячної заробітної плати на 1 працівника ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр. (тис грн/ос)

Аналіз діяльності ПП «Лісма» демонструє в цілому ефективну прибуткову діяльність досліджуваного підприємства.

2.3 Аналіз структури витрат та товарообігу ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр.

Проведемо поелементний аналіз витрат ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр. та зведемо їх в табл.2.2

Найбільші витрати у підприємство має (рис.2.13) на оплату праці, наступними за обсягами йдуть матеріальні витрати та енерговитрати. Це відрізняється від інших виробників які мають на фонд оплати праці на 3 місці, але це пояснюється близькістю та доступністю сировини та матеріалів.

В середньому кожен елемент витрат має тенденцію до збільшення.

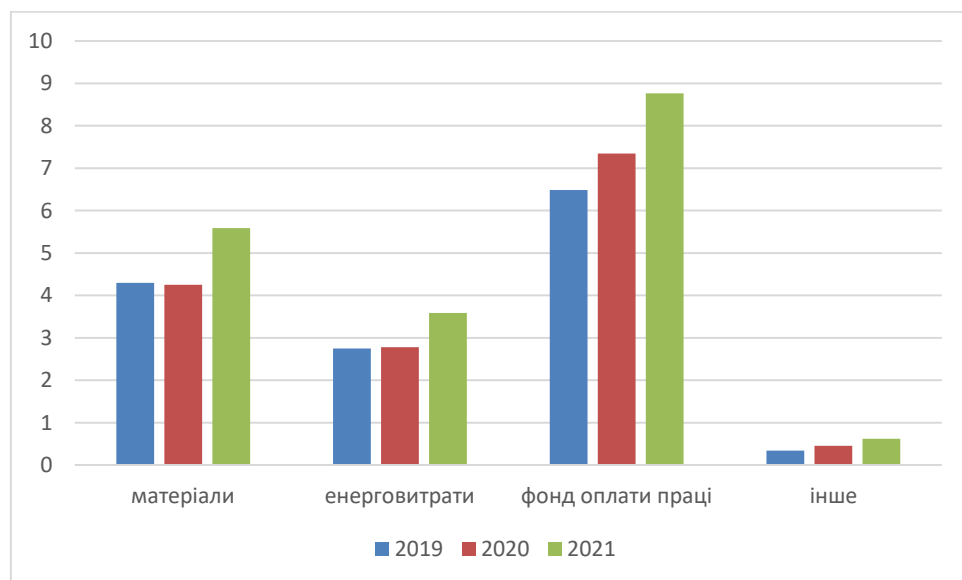


Рис.2.13 Зміна статей витрат по елементах ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр, млн. грн

Групами продукції ПП «Лісма» є

- Кутові дивани
- Дивани
- Крісла
- Ліжка
- Стільці
- Кухонні кутки
- Столи.

Таблиця 2.2

Аналіз витрат ПП «Лісма» по елементах за період 2019-2021 рр.

Елементи витрат	2019		2020		2021		Відхилення 20/19		Відхилення 21/20		Відхилення 21/19	
	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%	сума, млн грн	%
Матеріали	4,298	30,97	4,249	28,67	5,586	30,09	-0,049	-1,14	1,337	31,47	1,288	-112,98
Енерговитрати	2,752	19,83	2,775	18,72	3,59	19,34	0,023	0,84	0,815	29,37	0,838	100,27
Витрати на оплату праці	6,486	46,74	7,348	49,57	8,768	47,23	0,862	13,29	1,42	19,32	2,282	17,17
Інші витрати	0,34	2,45	0,45	3,04	0,62	3,34	0,11	32,35	0,17	37,78	0,28	0,87
Разом	13,876	100	14,822	100,00	18,564	100						

Таблиця 2.3

Динаміка реалізації продукції ПП «Лісма» за період 2019-2021 рр.

Групи продукції	2019	2020	2021	Відхилення 20/19		Відхилення 21/20		Відхилення 21/19	
	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
М'які меблі	6,83808	7,73904	9,58832	0,90096	13,18	1,84928	23,90	2,75024	40,22
Дерев'яні меблеві вироби	5,12856	5,72016	7,24016	0,5916	11,54	1,52	26,57	2,1116	41,17
Дерев'яні вироби.	2,27936	3,3648	2,73952	1,08544	47,62	-0,62528	-18,58	0,46016	20,19
Разом	14,246	16,824	74,468	19,568		57,644		60,222	

Згрупуємо їх у однорідні групи

- М'які меблі
- Дерев'яні меблеві вироби
- Дерев'яні вироби.

Як видно з рис.2.14, найбільшою групою в реалізації є м'які меблі, найменшою – дерев'яні вироби, що відповідає структурі продажів на ринку.

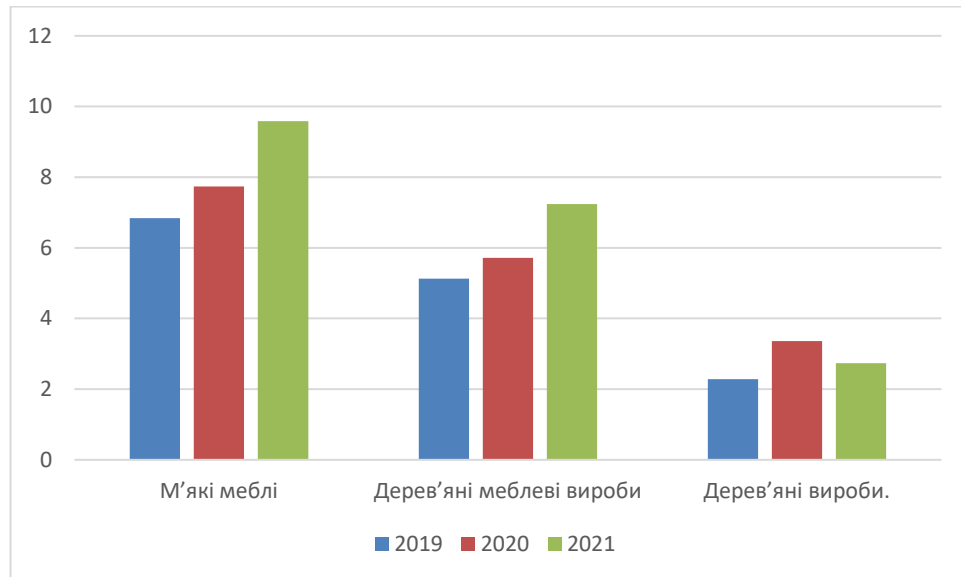


Рис.2.14 Динаміка реалізації продукції ПП «Лісма»
по групах за період 2019-2021 рр, млн грн

Проведемо аналіз структури реалізованої продукції за період 2019-2021 рр (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Аналіз структури груп продукції ПП «Лісма»
за період 2019-2021 рр

Групи продукції	Структура, %			Структурні зрушення, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021 / 2019 .
М'які меблі	48	46	49	-2	3	1
Дерев'яні меблеві вироби	36	34	37	-2	3	1
Дерев'яні вироби	16	20	14	4	-6	-2
разом	100	100	100			

Як видно з рис.2.15, кардинальних змін у структурі продукції не спостерігається.

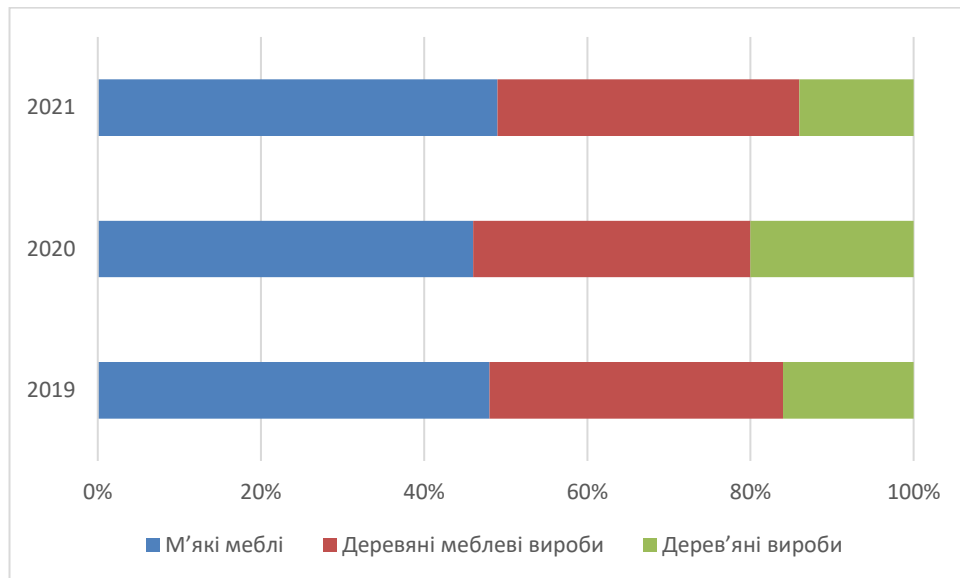


Рис.2.15 Зміна структури груп продукції ПП «Лісма»
за період 2019-2021 рр., %

Рис. 2.15 демонструє стабільну щорічну перевагу випуску м'яких та відсутність кардинальних змін у продукції, що випускається.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ПП «Лісма» є ефективно працюючим підприємством.

Висновок до розділу 2

«Лісма» – успішний український бренд, який виготовляє винятково якісні за надійністю і дизайном м'які меблі, ліжка, кухонні кутки, столи і стільці з натурального дерева. А також провадить власну лінію виробництва дерев'яних дверей і дубової паркетної дошки.

Продукцією ПП «Лісма» є:

- Кутові дивани
- Дивани
- Крісла
- Ліжка
- Стільці
- Кухонні кутки

- Столи.

За досліджуваний період приріст обсягів реалізації був в цілому вищим, ніж приріст витрат на виробництво майже на 4%. Разом з тим спостерігались коливання показників як с бік збільшення, тау і зменшення показників, що призвело к коливанням показників валового прибутку.

Показники рентабельності витрат та продажу були найбільшими у 2020р. Але в цілому у порівнянні з початковим періодом дослідження мають тенденцію до збільшення.

Збільшення обсягів реалізації продукції та збільшення вартості основних фондів призвело до збільшення показників фондівіддачі на 10 % . В процесі аналізу спостерігається постійне зменшення кількості персоналу, що пов'язано з неконкурентною заробітною платою та відтоком працівників за кордон на аналогічні підприємства.

Щорічне збільшення заробітної плати суттєво ситуацію не змінює і відтоки персоналу не припиняється, але це сприяє підвищенню показників продуктивності праці.

За досліджуваний період спостерігається збільшення фонду заробітної плати на 35% за роки спостереження, що призводить до щорічного збільшення середньомісячної заробітної плати.

Найбільші витрати у підприємство має на оплату праці, наступними за обсягами йдуть матеріальні витрати та енерговитрати. Це відрізняється від інших виробників які мають на фонд оплати праці на 3 місці, але це пояснюється близькістю та доступністю сировини та матеріалів.

Найбільшою групою в реалізації є м'які меблі, найменшою – дерев'яні вироби, що відповідає структурі продажів на ринку.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ПП «Лісма» є ефективно працюючим підприємством.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «ЛІСМА»

3.1 Характеристика та етапи управління розвитком ПП «Лісма»

Інтерес до с управління розвитком був зумовлений наступним:

- усвідомленням того, що будь-яке підприємство є відкритою системою і що головні джерела успіху підприємства перебувають у зовнішньому середовищі;
- в умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності підприємства — один із вирішальних факторів його виживання та розвитку. Управління розвитком дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності та ризику, властиві зовнішньому середовищу;
- оскільки майбутнє передбачити практично неможливо і екстраполяція, що використовується в довгостроковому плануванні, не може ефективно застосовуватися, необхідно використовувати сценарний, ситуаційний підходи, що добре вписуються в концепцію управління розвитком;
- для того, щоб підприємство найкраще чином реагувало на вплив зовнішньої середовища, його система управління повинна мати адаптаційні здібності.

Предметом управління розвитком є:

- проблеми, які прямо пов'язані з генеральними цілями організації;
- проблеми та рішення, пов'язані з будь-яким елементом організації, який необхідний для вирішення завдань щодо досягнення цілей;
- проблеми, пов'язані із зовнішніми факторами, які є неконтрольованими.

Управління розвитком виражається у наступних п'яти функціях: планування стратегії; виконання стратегічних планів; координація дій щодо реалізації стратегічних завдань; мотивація досягнення стратегічних рішень; контроль за процесом виконання стратегії.

Таким чином, управління розвитком — це плановий процес створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами на успіх у ринковій діяльності. В основу розробки стратегічних планів береться аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позицій підприємства у конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції.

На основі такого аналізу формуються цілі розвитку підприємства та вибираються стратегії їхнього досягнення. Якщо довгостроковий та річний плани підприємства пропонують планування обраних напрямків розвитку, то в рамках управління розвитком вирішуються питання про те, які нові напрями слід розвивати, які з існуючих — ліквідувати.

Управління розвитком спрямоване на адаптацію діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються та на отримання вигод з нових можливостей .

Перебудова системи економічних відносин у нашій країні закономірно пробудила інтерес до стратегічних питань планування бізнесу та організації управління.

Можна виділити чотири основні завдання розробки плану розвитку підприємства [4, 6]:

- аналіз стану, в якому знаходиться підприємство в даний час (визначення ключових факторів навколишнього середовища, економічних, комерційних, науково-технічних та інших тенденцій розвитку підприємства);

- визначення основних цілей і завдань розвитку підприємства з погляду ефективного використання капіталу та забезпечення окупності інвестицій;
- визначення стратегії мобілізації ресурсів підприємства для досягнення основних цілей і завдань його розвитку;
- розробка цільових планів та програм як розвитку підприємства та його структурних підрозділів, так і створення нових товарів (продуктів, послуг).

Ці чотири завдання визначають логічну послідовність формування управління розвитком підприємством в цілому.

Отже, управління розвитком на підприємстві виступає засобом досягнення його цілей. Таке управління — набір дій та рішень, прийнятих керівництвом, які забезпечують розробку специфічних стратегій, щоб допомогти підприємству досягти його глобальних цілей. Процес управління розвитком допомагає у прийнятті правильних управлінських рішень.

Його завдання — забезпечити нововведення та зміни в організації необхідною мірою та у потрібні періоди.

Етапи управління розвитком

1. Визначення місії, бачення та цілей підприємства

На цьому етапі необхідно в першому наближенні зрозуміти, яке призначення підприємства, яким ми хочемо бачити його в майбутньому.

Методика формулювання місії організації. Призначена для формулювання головних цільових орієнтирів та стратегічних цілей підприємства, взаємопов'язаних із домаганнями власників. Суть методики полягає в колективній (експертній) розробці положення про місію фірми. Цей документ стає своєрідною платформою для формулювання місії фірми. Залучення менеджерів підприємства як співавтор документа забезпечує додатковий психологічний ефект «зменшення опору» діям вищого керівництва.

Методика постановки стратегічних цілей.

Незважаючи на те, що процес постановки стратегічних цілей має досить суб'єктивний характер, пов'язаний насамперед з цілями та кваліфікацією власників та топ-менеджерів, на певному рівні абстракції орієнтирами можуть бути кілька загальних положень.

Застосування кожного їх пов'язано зі станом підприємства на даний момент, а саме:

- забезпечення існування підприємства - найбільш простий орієнтир, що обирається або в початковий період діяльності підприємства, або в кризовому періоді, пов'язані з загрозою його зникнення;
- стабільність діяльності - стан, при якому залишаються стабільними життєво важливі показники діяльності фірми. Стабільність має на увазі здатність до реакції на зміни у зовнішньому середовищі;
- зростання випуску продукції, частки ринку, прибутку, продажів тощо;
- розвиток — дозволяє гнучкіше реагувати на ринкові запити, що виникають, розширює можливе коло альтернатив при плануванні, дозволяє оперативно перебудовуватися з одного виду діяльності на інший;
- креативність - постійні інновації в всіх областях, перш за все, у виробництві, в управлінні та маркетингу, як мета та як засіб підтримки постійної конкурентної переваги.

Можна виділити вісім просторів, в рамках яких можуть визначатися цілі підприємства:

- становище на ринку - бажана частка ринку;
- інновації — визначення нових способів ведення бізнесу;
- продуктивність праці, зниження витрат;
- ресурси - фінансові, матеріальні, людські, маркетингові тощо;
- дохідність, прибутковість;
- управлінські аспекти, якість менеджменту;
- персонал (виконання трудових функцій, ставлення до роботи);

- соціальна відповідальність перед суспільством;

Реалізація наукового підходу до процесу стратегічного планування цілей підприємства (певні цілі з восьми просторів, для обраної категорії), забезпечується їх відповідністю ряду вимог.

Процес формування місії та постановки стратегічних цілей є частиною управління розвитком. Стратегічні цілі визначають такі загальні параметри, як масштаб, вид та сфера діяльності підприємства, на досить тривалу перспективу.

Таким чином, на першому етапі встановлюються стратегічно важливі сфери діяльності підприємства - ті, які управляються та плануються щодо незалежно від інших ринків та інфраструктур. При розмежуванні стратегічних господарських областей враховується таке:

1) для кожної стратегічної галузі має бути визначена самостійне ринкове завдання, орієнтоване на зовнішній по відношенню до підприємства ринок, чітко визначений за характером потреб клієнтури;

2) стратегічна галузь господарської діяльності підприємства має бути і самостійно керованою, щоб у разі необхідності фірма могла відмовитися від будь-якої стратегічної сфери діяльності, не завдавши при цьому особливої шкоди іншим областям. Самостійне ринкове завдання є необхідною, але аж ніяк не достатньою умовою для задоволення другої вимоги. Стратегічна область повинна мати не тільки власний ринок, а й свою інфраструктуру. Малі та середні фірми часто спираються тільки на одну стратегічну галузь;

3) у рамках стратегічної галузі підприємство має домогтися певних конкурентних переваг. Оскільки останні досягаються лише в боротьбі, стратегічній галузі діяльності підприємства потрібно визначити всіх явних конкурентів;

4) стратегічні галузі мають бути стабільними протягом тривалого періоду, оскільки все стратегічне планування орієнтується на довгострокову перспективу.

2. Стратегічний аналіз

На підставі уявлення про місію і цілях підприємства ми можемо визначити фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що максимально впливають на його розвиток, а значить, вимагають ретельного вивчення, тобто визначити об'єкти для стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз включає в себе аналіз зовнішнього середовища (тенденцій галузі, переваг споживачів, конкурентної середовища та ін.) та аналіз внутрішнього середовища(структури компанії та процесів, що відбуваються в ній).

Другий етап стратегічного планування характеризується аналізом окремих стратегічних областей. При аналізі не розглядаються загальнофірмові проблеми, так як окремі стратегічні сфери мають свою ринкову специфіку і зовнішнє оточення, а їх інфраструктура має свої сильними і слабкими сторонами по відношенню до конкурентів. Звідси різні сфери господарської діяльності підприємства мають свої ризики та особливі шанси на успіх.

Аналіз зовнішнього середовища та норм регулювання виявляє стратегічно важливі тенденції розвитку в екології, технології, економіці, правовому регулюванні, суспільстві та політиці. Він допомагає з'ясувати найважливіші зміни в поведінці робітників, професійних спілок, державних установ, кредиторів.

Аналіз ринку та галузі — найскладніша галузь дослідження. Головне тут - вивчення життєвого циклу продукції, ринкових сегментів та галузевої структури.

Дуже важливим є порівняння можливостей підприємства з конкурентами. В основі — вивчення структури витрат. При цьому виявляються сильні та слабкі сторони економіки підприємства у порівнянні з конкурентами.

У результаті керівництву підприємства має бути представлений перелік сприятливих шансів та ризиків для даної господарської сфери.

3. Визначення простору для стратегічного вибору

Коли в результаті стратегічного аналізу вже отримано уявлення про перспективи зміни зовнішнього середовища та основні характеристики

внутрішнього середовища, настав час для відповіді на запитання «в якому напрямку має розвиватися організація?», саме «в якому напрямку?», а не "як?" Відповідь дозволить «відкинути» за явно неперспективні напрями розвитку і окреслить простір для стратегічного вибору. В результаті відбувається уточнення місії, бачення та цілей організації, визначених на попередньому етапі. Нерідко відбувається їх переформулювання, оскільки результатом стратегічного аналізу може стати нове розуміння ситуації.

4. Розробка стратегії розвитку підприємства На цьому етапі розробляється загально фірмова стратегія на встановлений відрізок часу - терміном від 3 до 10 років. При цьому якщо підприємство діє у кількох стратегічних галузях , то для кожної з них повинні передбачатися свої цілі та ресурси. При обмеженні діяльності підприємства однією господарською областю загально фірмова стратегія визначає фактори успіху, які забезпечують йому переваги у боротьбі з конкурентами. Загально фірмова стратегія включає проекти і програми, за допомогою яких ці фактори успіху можуть бути реалізовані.

Дані програми є принципово важливими документами, в яких визначаються цілі та завдання підприємства, заходи щодо їх досягнення, розмежовуються сфери діяльності, фіксуються довгострокові цільові установки та ін.

Якщо під час розробки стратегії розвитку підприємства спочатку реалізується управління розвитком стосовно до рівня окремої сфери діяльності (базується на цілях та розподілі ресурсів, передбачених загально фірмовою стратегією), то надалі розробляється функціональна стратегія як на рівні окремої області, і всього підприємства.

Тут враховуються, наприклад, управління інвестиціями, зв'язки з громадськістю, підтримка престижу компанії, наукові дослідження та розробки.

5. Обґрунтування та реалізація стратегії.

На останньому етапі реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, підтверджується шляхом обґрунтування потреби та джерел довгострокових ресурсів, і перш за все, фінансових. За результатами аналізу фінансової перспективи оцінки стратегічного плану можуть бути скориговані. Залежно від фінансових обставин підприємствам доводиться також передбачати структуру областей господарської діяльності, які становили основу стратегічних планів. Це необхідно, наприклад, коли використовувані стратегічні області хоча і забезпечують у майбутні кілька років достатній дохід, не володіють великим потенціалом у більш віддаленій перспективі. У цьому випадку вдаються до політики диверсифікації виробничої діяльності, створюючи нові області ділової активності.

Обґрунтування та реалізація стратегії розвитку ПП «Лісма» залежать від управлінських рішень. Управлінські рішення тільки тоді можна вважати стратегічними, коли вони:

- орієнтовані на майбутнє;
- пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на підприємства;
- пов'язані з залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні довгострокові наслідки для підприємства.

До управлінських стратегічних рішень можна віднести: реструктуризацію підприємства; впровадження інновацій; вихід на нові ринки збуту; злиття підприємства; зміна його організаційно-правової форми та ін.

Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність перед лицем прогнозованих, непередбачуваних, а також і взагалі невідомих на даний момент подій, які можуть відбутися в його значущому оточенні. Саме вони окреслюють реальні завдання підприємства, які допомагають визначити межі, всередині яких розгортається його діяльність, наказують види та обсяг залучених для вирішення задач ресурсів. Стратегічні рішення визначають ефективність підприємства. Від них, а чи не від успіхів у вирішенні приватних завдань

залежить те, наскільки правильно з урахуванням наявних ресурсів зорієнтовані основні зусилля.

Особливості управління розвитком

На основі викладеного виділимо такі основні особливості управління розвитком для ПП «Лісма»:

- управління розвитком орієнтовано на довгострокову перспективу;
- стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку підприємства;
- визначені певні «ніші» господарської діяльності надалі підлягають заповненню засобами оперативного управління;
- основна мета управління розвитком полягає у забезпеченні майбутнього успішну діяльність підприємства.

Основною ідеєю сучасного управління розвитком є ідея адаптації підприємства до зовнішнього середовища, що змінюється, а також ідея цільового підходу до вирішення управлінських завдань. Щоб вміти пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і при цьому завжди витримувати курс на досягнення поставлених цілей, підприємство повинно мати стратегію.

Формування стратегії стає життєво необхідним у тих випадках, коли виникають раптові зміни у зовнішньому середовищі підприємства. Причинами таких змін є: насичення попиту, великі зміни в технології всередині та поза підприємства, несподівані появи багатьох нових конкурентів, зміна соціально-економічних умов тощо.

Особливістю і одночасно складністю при вивченні даного процесу є те, що управління розвитком будується не на рутинних процедурах, а на творчому підході: теорія управління розвитком формується на основі узагальнення практики успішного вирішення стратегічних завдань і не дає уніфікованих рецептів. Іншими словами, теорія описує інструменти управління розвитком, за допомогою яких можна досягти успіху, тобто дає уявлення про аналітичні процесах, методах, способах, прийомах та процедурах та їх комбінаціях, що

дозволяють досягти ефективних результатів. Сам же вибір «інструменту» має бути ув'язаний з конкретною ситуацією та більшою мірою є творчим процесом.

3.2. Пропозиції щодо управління розвитком ПП «Лісма» та їх обґрунтування

План управління розвитком для ПП «Лісма» може бути представлений у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План управління розвитком для ПП «Лісма»

Крок	Завдання	Деталі пояснення	Виконавець
1	Аналіз ринку та конкурентоспроможності	SWOT-аналіз для ідентифікації внутрішніх та зовнішніх факторів. Визначення конкурентів.	комерційний відділ
2	Стратегічне планування	Розробка стратегії розвитку, враховуючи потреби конкурентоспроможності та переваги. Визначення напрямків та інновацій.	Топ-менеджмент
3	Фінансове планування	Складання фінансового плану на період розвитку. Розрахунок інвестицій та точки беззбитковості.	Фінансовий відділ
4	Інноваційне управління	Впровадження сучасних технологій та розробка екологічно-ефективних продуктів.	Відділ дослідження та розробки
5	Маркетинг та реклама	Розробка маркетингової стратегії та проведення рекламних почуттів. Співпраця з дизайнерами для підвищення визнання бренду.	комерційний відділ
6	Управління персоналом	Оптимізація структури персоналу для відповідності стратегічним цілям. Навчання та розвиток персоналу.	Відділ кадрів

Крок	Завдання	Деталі пояснення	Виконавець
7	Контроль та оцінка результатів	Встановлення системи моніторингу та звітності для оцінки виконання стратегічних завдань. Коригування стратегій відповідно до результатів та змін на ринку.	Топ-менеджмент

План надає змогу систематично та ефективно управляти розвитком ПП «Лісма». Кожен крок визначає конкретні завдання, дозволяючи визначити чіткі цілі та відповідальних виконавців. Такий підхід сприяє структурованому впровадженню стратегічних ініціатив та забезпечує:

1. Зрозуміння місця підприємства в галузі та визначення можливостей для конкурентної переваги.
2. Розробку чіткої стратегії розвитку, орієнтованої на потреби ринку та інноваційні рішення.
3. Ефективне управління фінансами та розробка оптимального фінансового плану.
4. Забезпечення використання сучасних технологій та розробка продуктів з врахуванням екологічних стандартів.
5. Підвищення визнання бренду та привертання уваги клієнтів через ефективні маркетингові заходи.
6. Забезпечення оптимальної структури персоналу та розвиток команди для досягнення стратегічних цілей.
7. Постійний моніторинг виконання та можливість швидкого адаптування стратегій відповідно до змін на ринку.

Цей план створює фреймворк для планування, виконання та оцінки результатів, допомагаючи підприємству досягти сталого розвитку та зберегти конкурентоспроможність в галузі меблевого виробництва.

В рамках плану управління розвитком для підприємства виробника меблевої продукції можна запропонувати конкретні заходи для кожного кроку табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо управління розвитком ПП «Лісма»

Напрямок	Заходи
Аналіз ринку та конкурентоспроможності	<p>Провести ретельне спостереження за тенденціями дизайну та попитом на ринку меблів.</p> <p>Провести аудит якості власної продукції та порівняти його з конкурентами.</p> <p>Вивчити реакцію ринку на новітні технології та екологічні стандарти</p>
Стратегічне планування	<p>Розробити план випуску нових колекцій та моделей, відповідних ключовим тенденціям.</p> <p>Визначити напрямки виробництва з використанням екологічно чистих матеріалів.</p> <p>Запровадити програму сталого виробництва та соціальної відповідальності</p>
Фінансове планування	<p>Збільшити інвестиції в дослідження та розробку нових продуктів.</p> <p>Розглянути можливості для оптимізації витрат виробництва.</p> <p>Розширити маркетинговий бюджет для підтримки нових продуктів</p>
Інноваційне управління	<p>Впровадити автоматизовані технології для підвищення ефективності виробництва.</p> <p>Запустити програму досліджень щодо використання відновлювальних матеріалів у виробництві.</p> <p>Співпрацювати з дослідницькими лабораторіями для розробки інноваційних дизайнерських рішень</p>
Маркетинг та реклама	<p>Розробити кампанії з позиціонування стильних та екологічно чистих продуктів.</p> <p>Запустити соціальні мережі для привертання уваги молодого споживача.</p> <p>Організувати участь у виставках та подіях галузі для просування бренду</p>
Управління персоналом	<p>Здійснити тренінги з використання нових технологій для виробничого персоналу.</p> <p>Запустити програму мотивації персоналу на основі результатів та інновацій.</p> <p>Встановити систему регулярного звітування та обміну інформацією між підрозділами</p>
Контроль та оцінка результатів	<p>Впровадити систему ключових показників продуктивності для вимірювання виконання стратегії.</p> <p>Провести регулярні аудити та оцінки реалізації стратегічних завдань.</p> <p>Визначити комітет для аналізу результатів та внесення коректив у стратегію, якщо необхідно</p>

Ці конкретні заходи допоможуть підприємству систематично впроваджувати стратегічні ініціативи та досягати успіху у розвитку та конкурентному середовищі меблевого ринку.

Дослідження асортименту продукції показали, що ПП «Лісма» має обмежений асортимент продукції, чим обмежує свої потенційні можливості до розвитку.

Тому, в межах заходу «Розробити план випуску нових колекцій та моделей, відповідних ключовим тенденціям», ПП «Лісма» доцільно розглянути новий додатковий асортимент продукції.

ПП «Лісма» може бути вигідно розширити асортимент продукції, впроваджуючи нові, інноваційні товари. Ось декілька напрямів для нових продуктів:

1. Меблі для дистанційної роботи

Сучасний тренд - робочі меблі для дому, спеціально розроблені для комфортного робочого середовища.

2. Ергономічні меблі

Розробка меблів, спрямованих на покращення зручності та здоров'я користувачів, з урахуванням ергономічних принципів.

3. Меблі з використанням відновлювальних матеріалів

Екологічно чисті меблі з використанням відновлювальних матеріалів та вторинної переробки.

4. Меблі для маленьких просторів

Функціональні та компактні меблі для маленьких квартир або приміщень.

5. Меблі для «смарт-дому»

Інтеграція технологій в меблі, таких як вбудовані USB-порти, бездротові зарядні станції, LED-підсвічування тощо.

6. Меблі зі змінним дизайном

Меблі з можливістю змінювати дизайн або функціональність, щоб задовольняти змінні потреби користувачів.

7. Дитячі та підліткові меблі

Спеціально розроблені меблі для дітей та підлітків з урахуванням їхніх потреб та стилів.

8. Меблі для зберігання

Системи для ефективного зберігання речей, які можуть бути використані в різних приміщеннях.

Впровадження цих напрямів не потребує додаткового устаткування, оскільки не передбачається введення нових матеріалів для виготовлення, а наявне устаткування легко програмується на потрібний розмір.

Разом з тим, впровадження випуску запропонованої продукції призведе до привернення нових клієнтів, зміцнить позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів в перший рік на 5%.

Розглянемо вплив запропонованих заходів на ТЕРП ПП «Лісма».

Збільшення обсягів реалізованої продукції на 5% та собівартості на 3% (рис.3.1) призведе до збільшення валового прибутку (рис 3.2) на 42% та зниженню витрат на 1 грн доходу від реалізації (рис.3.3) на 2%.

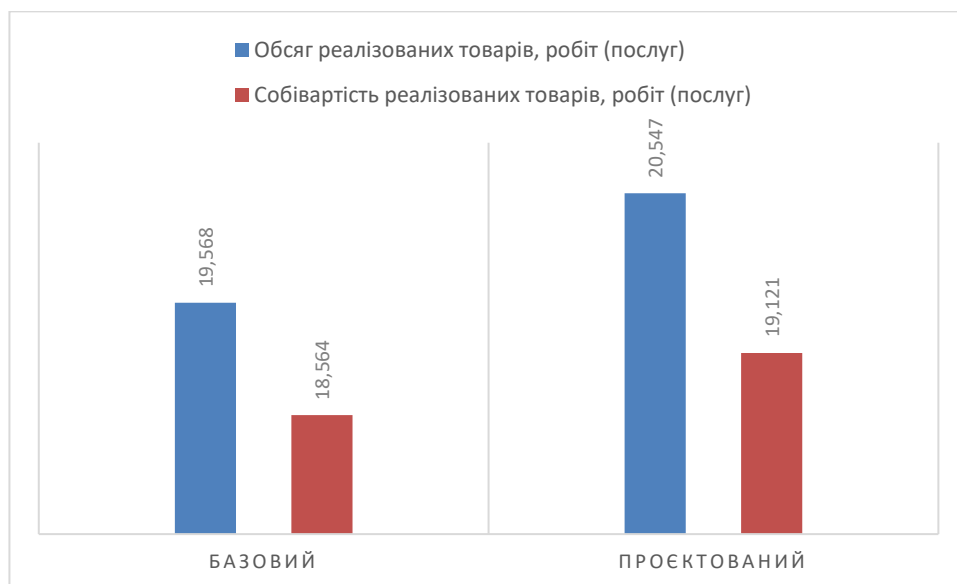


Рис. 3.1 Зміна обсягу та собівартості реалізованої продукції ПП «Лісма» в результаті впроваджених заходів, млн грн

Таблиця 3.3

Вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності
 ПП «Лісма»

№	Показник	Од. вим.	базовий	проект	Відхилення проект/база	
					+,-	%
1	Обсяг реалізованої продукції	млн грн	19,568	20,547	0,979	5,00
2	Собівартість реалізованої продукції	млн грн	18,564	19,121	0,557	3,00
3	Валовий прибуток	млн грн.	1,004	1,43	0,422	42,03
4	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,95	0,93	-0,02	-1,91
5	Рентабельність витрат	%	5,41	7,46	2,05	
6	Рентабельність продажу	%	5,13	6,94	1,81	
7	Середньорічна вартість основних фондів	млн. грн.	4,34	4,34	0,00	0,00
8	Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	4,51	4,73	0,23	5,00
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	48,00	48,00	0,00	0,00
10	Продуктивність праці	млн грн./ос	0,41	0,43	0,02	5,00
11	Фонд оплати праці працівників	тис.грн/ос	8768	8768	0	0,00
12	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	тис грн.	15,22	15,22	0	0

Заходи дозволять покращити показники рентабельності (рис.3.4) на 2%.

Фондовіддача (рис.3.4) та продуктивність праці (рис.3.5) збільшаться на 5%.

На інші показники вплив заходів не передбачається.

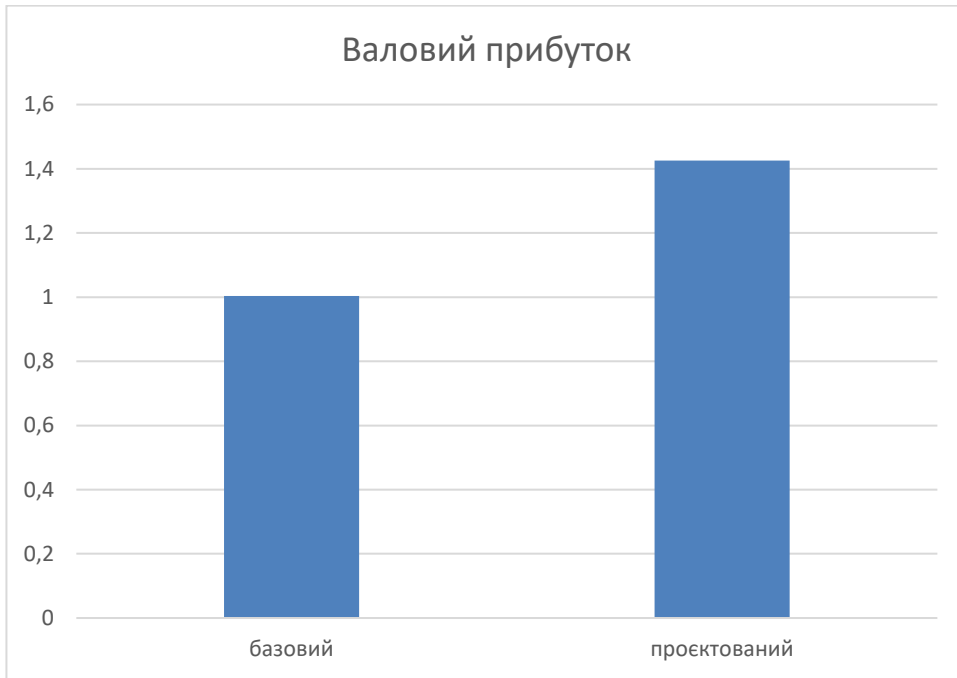


Рис. 3.2 Зміна показників валового прибутку ПП «Лісма» в результаті впроваджених заходів., млн. грн



Рис. 3.3 Зміна витрати на 1 грн доходу від реалізації ПП «Лісма» в результаті впроваджених заходів

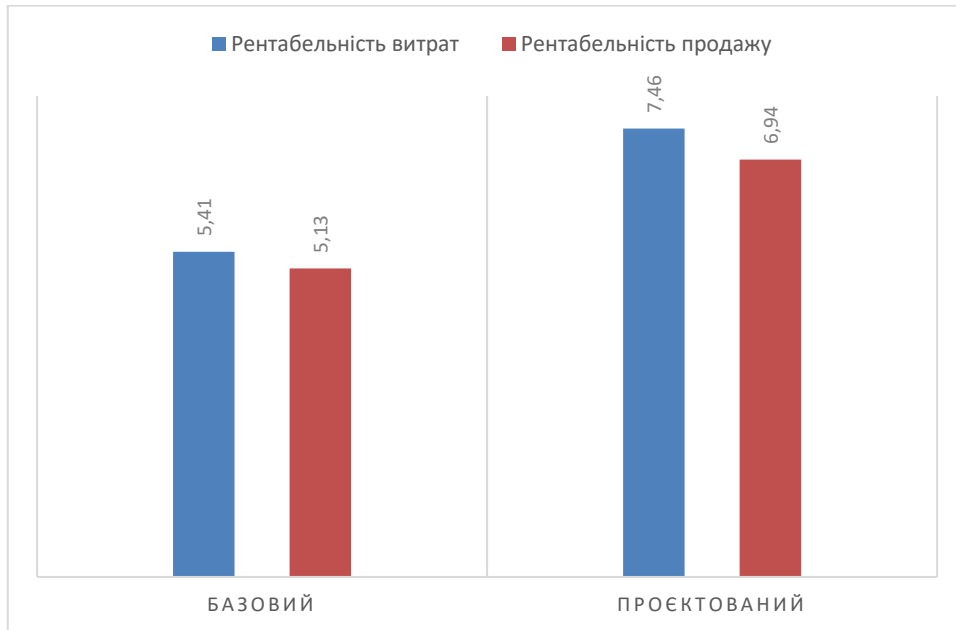


Рис. 3.4 Зміна рентабельності продажу та витрат ПП «Лісма» в результаті впроваджених заходів, %.

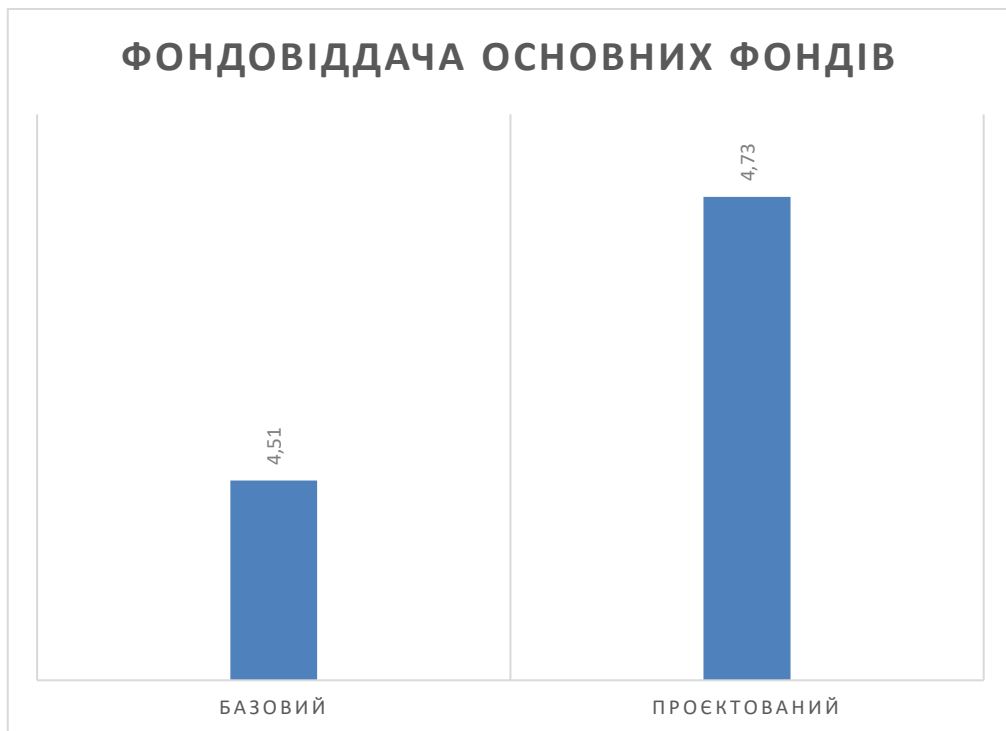


Рис. 3.5 Зміна фондовіддачі ПП «Лісма» в результаті впроваджених заходів, грн/грн

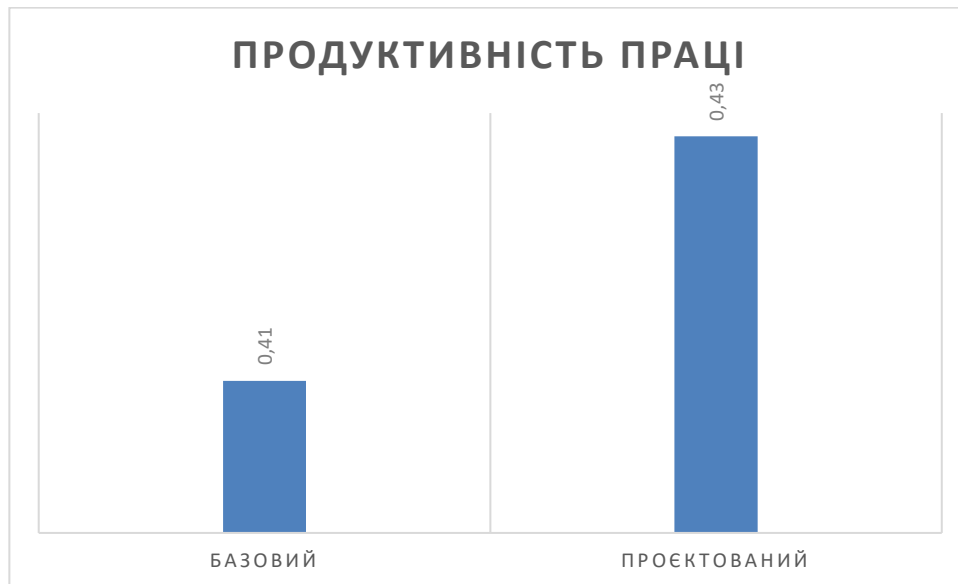


Рис. 3.6 Зміна продуктивності праці ПП «Лісма» в результаті впроваджених заходів (тис. грн/ос)

Таким чином, позитивна зміна техніко-економічних показників в проєктованому періоді свідчать про економічну доцільність запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Запропоновано план управління розвитком для ПП «Лісма».

План надає змогу систематично та ефективно управляти розвитком ПП «Лісма». Кожен крок визначає конкретні завдання, дозволяючи визначити чіткі цілі та відповідальних виконавців. Такий підхід сприяє структурованому впровадженню стратегічних ініціатив та забезпечує:

1. Зрозуміння місця підприємства в галузі та визначення можливостей для конкурентної переваги.
2. Розробку чіткої стратегії розвитку, орієнтованої на потреби ринку та інноваційні рішення.
3. Ефективне управління фінансами та розробка оптимального фінансового плану.

4. Забезпечення використання сучасних технологій та розробка продуктів з врахуванням екологічних стандартів.

5. Підвищення визнання бренду та привертання уваги клієнтів через ефективні маркетингові заходи.

6. Забезпечення оптимальної структури персоналу та розвиток команди для досягнення стратегічних цілей.

7. Постійний моніторинг виконання та можливість швидкого адаптування стратегій відповідно до змін на ринку

В рамках плану управління розвитком для підприємства виробника меблевої продукції запропоновано конкретні заходи для кожного кроку, які допоможуть підприємству систематично впроваджувати стратегічні ініціативи та досягати успіху у розвитку та конкурентному середовищі меблевого ринку.

Дослідження асортименту продукції показали, що ПП «Лісма» має обмежений асортимент продукції, чим стримує свої потенційні можливості до розвитку.

Тому, в межах заходу «Розробити план випуску нових колекцій та моделей, відповідних ключовим тенденціям», ПП «Лісма» доцільно розглянути новий додатковий асортимент продукції.

ПП «Лісма» може бути вигідно розширити асортимент продукції, впроваджуючи нові, інноваційні товари.

Впровадження цих напрямів не потребує додаткового устаткування, оскільки не передбачається введення нових матеріалів для виготовлення, а наявне устаткування легко програмується на потрібний розмір.

Разом з тим, впровадження випуску запропонованої продукції призведе до привертання нових клієнтів, зміцнить позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів в перший рік на 5%.

Заходи дозволять покращити показники рентабельності на 2%.

Фондовіддача та продуктивність праці збільшаться на 5%.

На інші показники вплив заходів не передбачається. Таким чином, позитивна зміна техніко-економічних показників в проектованому періоді свідчать про економічну доцільність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Управління - це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та/або суб'єктів (у тому числі і себе) за заздалегідь продуманим планом. Це діяльність щодо приведення об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. У основі будь-якого управління обов'язково лежить доцільність.

На сучасному етапі у розвитку змінився тип відтворення, основною рисою якого стає розвиток інноваційних систем. Цілісного, комплексного підходу до вирішення цієї проблеми у науковій літературі нині не представлено.

Для забезпечення внутрішньої ефективності управління достатньо враховувати лише три групи ключових факторів: використання ресурсів, фактор часу та досягнення цілей.

Таким чином, у забезпеченні ефективності організації основну роль грає топ-менеджмент, який очолює «розумний центр» і задає стратегічні напрями дій для всієї організації як відкритої складної соціально-економічної системи.

«Лісма» – успішний український бренд, який виготовляє винятково якісні за надійністю і дизайном м'які меблі, ліжка, кухонні кутки, столи і стільці з натурального дерева. За досліджуваний період приріст обсягів реалізації був в цілому вищим, ніж приріст витрат на виробництво майже на 4%. Разом з тим спостерігались коливання показників як з бік збільшення, та у зменшення показників, що призвело к коливанням показників валового прибутку.

Показники рентабельності витрат та продажу були найбільшими у 2020р. Але в цілому у порівнянні з початковим періодом дослідження мають тенденцію до збільшення.

Найбільші витрати у підприємство має на оплату праці, наступними за обсягами йдуть матеріальні витрати та енерговитрати. Це відрізняється від

інших виробників які мають на фонд оплати праці на 3 місці, але це пояснюється близькістю та доступністю сировини та матеріалів.

Найбільшою групою в реалізації є м'які меблі, найменшою – дерев'яні вироби, що відповідає структурі продажів на ринку.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ПП «Лісма» є ефективно працюючим підприємством.

В результаті виконання роботи запропоновано план управління розвитком для ПП «Лісма».

В рамках плану управління розвитком для підприємства виробника меблевої продукції запропоновано конкретні заходи для кожного кроку, які допоможуть підприємству систематично впроваджувати стратегічні ініціативи та досягати успіху у розвитку та конкурентному середовищі меблевого ринку.

Тому, в межах заходу «Розробити план випуску нових колекцій та моделей, відповідних ключовим тенденціям», ПП «Лісма» доцільно розглянути новий додатковий асортимент продукції.

Впровадження цих напрямів не потребує додаткового устаткування, оскільки не передбачається введення нових матеріалів для виготовлення, а наявне устаткування легко програмується на потрібний розмір.

Разом з тим, впровадження випуску запропонованої продукції призведе до привернення нових клієнтів, зміцнить позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів в перший рік на 5%. позитивна зміна техніко-економічних показників в проектованому періоді свідчать про економічну доцільність запропонованих заходів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mokhnenko A. Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship / A.Sakun, I.Perevozova, O.Kartashova, O.Prystemskyi, A.Mokhnenko // Universal Journal of Accounting and Finance. – 2021. – Vol. 9, №4.
2. Mokhnenko A. Modeling of economic security of the enterprise at change of investment maintenance / S.Bondarenko, H.Tkachuk, I.Klochan, A.Mokhnenko, I.Liganenko, V.Martynenko // Studies of Applied Economics. – 2021. – № 39(7).
3. Акофф Р.Л. Идеалізоване проектування. Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації/Р.Л. Акофф, Д. Магідсон, Г.Д. Еддісон; пров. с. англ. Ф.П. Тарасенко. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. - 320 с.
4. Алексеев І.В. Економічний механізм управління розвитком підприємства/І.В. Алексеев, Л.П. Білонога, В.І. Михайлівський, С.В. Паранчук. - Львів: Світ, 1991. - 154 с.
5. Ареф'єва О.В. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі. – К.: ФОП Маслаков, 2018. – 364 с.
6. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно- орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1 (15). С. 88-94.
7. Бурмака М.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія / М.М. Бурмака, Т.М. Бурмака. — Харків: ХНАДУ, 2011. — 204 с.
8. Бурмістрова І. К., Кублін І. М., Сулян Г. С. Проблемні аспекти моделювання ризику при впровадженні інновацій. Облік та статистика. 2018. №2(50). С.54-63.
9. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.

- 10.Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94-102.
- 11.Верещагіна Л. С., Кублін І. М., Тинякова В. І. Необхідність еквіфінальності системи керування освоєнням інноваційної продукції. Інновації. – 2018. №4 (234). С.107-115.
- 12.Гаркуша О. Ю., Смирнов Є. М. Комплексна оцінка збалансованості розвитку виноробних підприємств: науково-методичний аспект. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 95-103.
- 13.Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства / О.Ю. Гаркуша // Вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 6. — Ч. 2. — С. 128—133.
- 14.Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
- 15.Економіка підприємства: підручник / С.Ф. Покропивний, М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко, В. М. Сай; за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 3 вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.
- 16.Єрохін В. Ю. Стратегії сталого розвитку підприємств: принципи та критерії розробки. Соціально-економічні явища та процеси. 2013. №3. С. 60-62.
- 17.Журова Л. І., Шехтман А. Ю. Вплив стадії життєвого циклу на формування стратегії розвитку інтегрованої корпоративної системи. 2013. № 3. С. 282-290.
- 18.Зуб А. Т. Локтіонов М. В. Стратегічний менеджмент: Системний підхід, М.: Генезис: 2017, 848 с
- 19.Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості.2011. № 36. С. 345-347.
- 20.Колпаков В. Методи управління: навч. посібник. Київ, 2007. 158 с.

21. Кузнецов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент: навчально-методичний посібник. Херсон : Гринь Д. С., 2012. 80 с.
22. Мохненко А.С. Development of IT-management in the enterprise / А.С. Мохненко, Р.А. Антонов // Сучасні проблеми менеджменту: міжнар. наук.-прак. конф. (м. Київ, 28 жовтня 2022 р.). – НАУ, Київ, 2022. – С. 110-111.
23. Мохненко А.С. Organizational and economic mechanism for the development of an enterprise in the IT-sphere / А.С. Мохненко, Р.А. Антонов, О.О. Чмут // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: міжнар. наук.-прак. конф. (м. ІваноФранківськ, 03-04 листопада 2022 р.). – Івано-Франківськ, 2022. – С. 281-282.
24. Мохненко А.С. Маркетинг як інструмент ефективного функціонування логістичної системи підприємства / А.С. Мохненко, О.О. Чмут // Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перезової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. – С. 136- 160.
25. Мохненко А.С. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства / А.С. Мохненко, О.Б. Наумов, О.О. Чмут // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2023. – № 48. – С. 45-49.
26. Мохненко А.С. Підвищення економічної ефективності підприємств в умовах євроінтеграційних процесів / А.С. Мохненко // Теорія, методологія і практика обліку, оподаткування й аналізу виробничо-економічної діяльності суб'єктів агробізнесу та сільських територій: нові реалії та перспективи в умовах інтеграційних процесів: колективна монографія. – Херсон: Айлант, 2020. – С. 187-200.

27. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 2. — Т.2. — С. 99—103.
28. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський // Наукові записки [Української академії друкарства]. — 2012. — № 2. — С. 103—111.
29. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. — 496 с.
30. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.
31. Сидоренко Ю. В. Методологічні аспекти оцінки стійкого розвитку підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. Т. 33. С. 137–140.
32. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.
33. Тойменцева І. А. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності із застосуванням економіко-математичних методів моделювання. Збірник наукових праць: Проблеми сучасної науки: випуск 5. Частина 2. Ставрополь: Логос, 2015. С. 210-218
34. Федірко О.А. Стратегічний аспект формування конкурентних переваг національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку. Стратегія економічного розвитку України. 2004. Вип. 15. С. 61-66
35. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39-44.

- 36.Хамзіна Д. Р., Жилкіна Є. А. Вплив зовнішнього середовища на організацію управління промисловим підприємством. Економіка та управління у XXI столітті: тенденції розвитку. 2016. № 29. С. 196-200.
- 37.Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія / С.Ю. Хамініч. — Д.: Вид-во ДНУ, 2006. — 288 с.
- 38.Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком під-приємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30-33.
- 39.Ходирєва О. О. Дослідження наукових підходів до аналізу розвитку промислових підприємств. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон, 28-29 квіт. 2022 р. С. 41–44.
- 40.Ходирєва О. О. Обґрунтування необхідності впровадження стратегічного контролінгу для управління розвитком підприємства. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» : Матеріали V Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., присвяч. пам'яті проф., заслуж. працівника вищ. шк. Дмитра Мусійов. Фесенка, м. Полтава, 14-15 квіт. 2022 р. С. 544–546.
- 41.Ходирєва О. О. Теоретичні аспекти формування системи управління факторами розвитку промислового підприємства на засадах стратегічного контролінгу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Т. 37. С. 88–94.
- 42.Хусаїнов Р. Р., Назмутдінова С. С. Економічний потенціал як інструмент проектного управління підприємством. Економіка та підприємництво. 2013. №12-2 (41-2). С. 648-651.
- 43.Черкасова В. А., Смирнова І. Н. Залежність інвестиційної активності підприємства від стадій корпоративного життєвого циклу. Корпоративні фінанси. 2012. №2 (22). З. 45-57. 79

- 44.Шестакова Є. В. Обґрунтування системи принципів самоорганізації підприємства. Економіка та підприємництво. 2014. №4-1. З. 459-463.
- 45.Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Uninvest PrePress, 2015. 212 с
- 46.Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1(43). С. 214–226.