

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Економічний зміст та принципи управління діяльністю підприємства.....	13
1.2. Сучасні підходи та методи управління.....	21
1.3. Світовий досвід використання системи менеджменту на підприємстві.....	33
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КРОК-АГРО».....	54
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «КРОК-АГРО».....	54
2.2. Аналіз фінансово-економічного інструментарію діяльності ТОВ «КРОК- АГРО».....	63
2.3. Специфіка управління діяльністю ТОВ «КРОК-АГРО».....	73
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРОК-АГРО».....	91
3.1. Напрями вдосконалення системи менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО» з урахуванням закордонного досвіду.....	91
3.2. Пропозиції щодо оптимізації системи менеджменту ТОВ «КРОК- АГРО».....	98
3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО».....	108
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плинність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Відповідно наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. Ефективне управління персоналом на даний час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Напрацювань вітчизняної економічної школи на жаль не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем системи менеджменту на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки.

У вітчизняній економіці існує ціла низка нагальних проблем, що потребують прискореного їх вирішення. Значна їх частина пов'язана із формуванням на підприємствах системи ефективного кадрового потенціалу. Проте, даний процес варто проводити із мінімальними витратами та максимізацією прибутку. Саме тому варто використовувати досвід передових країн світу, із врахуванням вітчизняного менталітету, реалій українського бізнесу та політичної ситуації.

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних основ і прикладних аспектів застосування закордонного досвіду в системі менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані і вирішені наступні **задачі:**

- дослідити економічний зміст та принципи управління діяльністю підприємства;
- розглянути сучасні підходи та методи управління;
- дослідити світовий досвід використання системи менеджменту на підприємстві;
- охарактеризувати загальну характеристику діяльності ТОВ «КРОК-АГРО»;
- здійснити аналіз фінансово-економічного інструментарію діяльності ТОВ «КРОК-АГРО»;
- проаналізувати специфіку управління діяльністю ТОВ «КРОК-АГРО»;
- визначити напрями вдосконалення системи менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО» з урахуванням закордонного досвіду;
- запропонувати пропозиції щодо оптимізації системи менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО»;
- провести розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО».

**Об'єктом** дослідження є система менеджменту підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти застосування закордонного досвіду в системі менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО».

**Оцінка існуючих джерел.** Різним аспектам теорії і практики застосування закордонного досвіду в системі менеджменту підприємства присвячені роботи Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Л. Балабанова, Л. Новаковська, А. Лоран, Ю. Палеха, В. Яровий, Г. Дмитренко, О. Грішкова, Ч. Джейкобс А. Дударь, Я. Мейтланд та інші.

**Методологія і методи дослідження.** Методологічною базою дослідження є наукові праці, монографії вітчизняних і зарубіжних вчених, словники, нормативно - правова база, Інтернет джерела та періодична література, статистична звітність підприємства. Методологія дослідження побудована на базі сучасних теорій конкуренції і стратегії підприємства, що враховують об'єктивність змін, які відбуваються у конкурентному середовищі. Емпіричною і фактологічною

основою стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем конкуренції, стратегічного управління, стратегії, конкурентоспроможності, економічні огляди, первинна статистична звітність підприємств.

Для досягнення сформульованої мети і вирішення завдань в роботі використано такі загальнонаукові і спеціальні методи: теоретичного узагальнення і порівняння; статистико-економічний; системно-цільовий; абстрактно-логічний; експертний; статистичного аналізу; бальної оцінки.

Для опрацювання статистичних даних використовувалися кореляційно-регресійний, кластерний методи, методи матричного позиціонування, вибірових досліджень, анкетних опитувань.

Структура роботи: зі змісту, вступу, трьох розділів по темі, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічний зміст та принципи управління діяльністю підприємства

Згідно з основними положеннями теорії систем, будь-який об'єкт, явище чи процес (включаючи підприємство) можна розглядати як систему. Під системою розуміють сукупність взаємозв'язаних в одне ціле елементів.

Елемент системи – це частина цілого, яка в процесі аналізу не підлягає поділу на складові. Отже, для будь-якої системи характерно, що:

- вона складається з двох або більшої кількості елементів;
- кожний її елемент має властиві лише йому якості;
- між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного;
- система не може існувати поза часом і простором.

Вона має часову сутність (її склад може бути визначений у кожний даний момент), а також свої межі та навколишнє середовище.

Перша особливість підприємства як системи полягає в тому, що підприємство – це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. Воно вибирає з проміжного та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва і, перетворюючи їх на продукцію (товари, послуги, інформацію) та відходи, передає знов у зовнішнє середовище. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між "входом" і "виходом" [25, с. 16].

Інша особливість підприємства як системи: воно є штучною системою, створеною людиною заради її власних інтересів, передовсім спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є поділ праці.

Таким чином, під управлінням підприємством слід розуміти цілеспрямовану діяльність, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей (трудових колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку тощо).

Розрізняють дві форми поділу праці: горизонтальну та вертикальну. Перша – це поділ праці через поділ трудових операцій на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування підрозділів підприємства, які виконують певні частини загального трансформаційного процесу. Оскільки роботу на підприємстві поділено між підрозділами та окремими виконавцями, хтось має координувати їх дії, щоб досягти загальної мети діяльності [15, с. 76].

Тому об'єктивно виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Отже, необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві.

Управління на підприємствах здійснюється у двох сферах: виробничо-технічній, коли виконуються роботи з організації, координації та регулювання виробничого процесу, та соціально-економічній, коли регулюються взаємовідносини між учасниками виробничого процесу в умовах поділу і кооперації праці, формування відносин між управлінцями та виконавцями.

Управління як процес, або функція, може відбуватися лише за допомогою спеціального апарату, який відповідає за збереження, цільове використання ресурсів, здійснює контроль за роботою виконавців щодо виконання програми бізнес-плану та господарських операцій технологічного процесу підприємницької діяльності.

Управління в широкому розумінні – це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою. Диференціація та координація управлінської праці, формування рівнів управління здійснюються за допомогою вертикального поділу праці.

Виробничий процес є об'єктом, а апарат управління – суб'єктом управління.

Суб'єкт господарювання складається з діючих на засадах внутрішнього госпрозрахунку виробничих підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо). У внутрішньому економічному механізмі підприємства вони складають його функціональні підрозділи. Підприємство для виконання окремих своїх функцій вправі створювати філії, представництва, відділення, агентства, структурні одиниці та інші відокремлені підрозділи. Підприємство може створювати і допоміжні підрозділи.

За загальним правилом органи управління підприємством згідно розподілу власних повноважень поділяються на вищі (законодавчі), виконавчі та контрольні. До компетенції вищих органів управління підприємством – загальних зборів його засновників відноситься вирішення стратегічних питань його діяльності, що впливають на суттєві основи його діяльності чи діяльності засновників. Виконавчі органи вирішують тактичні питання, в тому числі пов'язані з щоденною діяльністю. При здійсненні визначених в установленому порядку вищим органом для них повноважень вони йому підзвітні та підконтрольні. Контрольним органом, за загальним правилом, є ревізійна комісія, яка обирається загальними зборами та підзвітна перед ними. В підприємствах, заснованих на власності однієї особи, засновники безпосередньо здійснюють керівництво підприємством самостійно або через уповноважену ними особу.

Принципи управління - це певні засади і правила, якими керуються менеджери в процесі управлінської діяльності. Практично принципи управління реалізуються у сукупності нормативів, правових і моральних норм, соціально-психологічних настанов та ін.

Загальні принципи управління підприємством, що закріплені в Господарському кодексі [35, с. 9]:

1. Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу.

2. Наймання (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи.

3. Рішення щодо соціально-економічних питань, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів.

4. Вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна. Виконавчі функції щодо управління підприємством здійснює правління.

Крім внутрішніх органів управління підприємствами та організаціями, існують вищі органи загальнодержавного управління всіма суб'єктами господарювання. Формування і функціонування таких органів управління є об'єктивно необхідним й доцільним, оскільки зумовлюються наявністю широкого кола управлінських рішень, прийняття та практична реалізація яких перебувають поза можливостями та компетенцією самих підприємств і організацій.

Принципи управління, які є актуальними і сьогодні, розробив сучасник Ф. Тейлора француз А. Файоль [34, с. 89].

Серед сучасних принципів управління можна виділити:

— чіткий поділ праці - дає змогу визначити коло виконуваних функцій як самих управлінців, так і безпосередніх виконавців управлінських рішень;

— додержання дисципліни і порядку - необхідне з огляду на те, що недотримання організаційних регламентів у поведінці працівників спричиняє неповне, неякісне виконання своїх функцій;

— повноваження і відповідальність - пов'язаний з принципом чіткого поділу праці і передбачає визначення кола повноважень управлінців різних рівнів, міру відповідальності за прийняті управлінські рішення, а також своєчасність і якість їх виконання;

— використання мотивації високопродуктивної праці - ефективність управління визначається, значною мірою, системою мотивації управлінського персоналу;



— забезпечення рівної справедливості для всіх - як самі управлінці, так і виконавці управлінських рішень мають бути впевнені, що всі вони однаковою мірою справедливо відповідають за виконання своїх функцій і також справедливо мають бути винагородженні за високі результати праці;

— впевненість у постійності і стабільності роботи - цей принцип дозволяє розкрити кожному працівникові усі свої потенційні можливості, скерувати зусилля на якомога якісніше виконання завдань, оскільки впевненість у завтрашньому дні є одним із визначальних стимулів до високопродуктивної праці;

— дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюга - виконання управлінських рішень передбачає чітке підпорядкування нижчих ланок управління вищим;

— заохочення ініціативи - є важливим важелем стимулювання будь-якої діяльності, в тому числі і управлінської;

— цільової сумісності і зосередження - полягає у створенні системи управління, за якої усі її ланки утворюють єдиний механізм, спрямований на вирішення спільних завдань;

— ефективності управління - обумовлений наявністю багатоваріантних шляхів досягнення однієї і тієї ж поставленої мети.

Підприємства різняться між собою за розмірами, управлінням і сферами діяльності, технологічними процесами тощо. Проте всі вони як системи мають і певні спільні характеристики (загальні риси), з-поміж яких передовсім треба назвати функції управління – об'єктивно зумовлені загальні напрями або сфери діяльності, сукупність яких забезпечує ефективне кооперування спільної праці.

Відокремлюють кілька функцій управління. Структура цієї моделі містить два елементи: елемент керуючий; елемент виконавчий [5, с. 10].

Керуючий елемент сприймає через вхідний канал імпульс із зовнішнього середовища та через канал зворотного зв'язку імпульси, що стосуються його власного стану та стану структури системи. На підставі сприйнятих імпульсів керуючий елемент починає функціонувати. Спочатку він визначає конкретне (кількісне) значення вихідного параметра, тобто формулює мету діяльності

системи. Потім він виробляє імпульс і надсилає його виконавчому елементу (ефектору). Цей імпульс має характер команди.

Під впливом команди керуючого елемента та зовнішніх перешкод ефектор починає своє функціонування. Результат його діяльності – вихідний імпульс. Але перш ніж надіслати його у зовнішнє середовище, ефектор інформує керуючий елемент про виконання одержаної команди через канал зворотного зв'язку. Узгоджуючи прийняту від ефектора інформацію з визначеною метою діяльності системи, керуючий елемент знову починає функціонувати.

Якщо результати діяльності ефектора збігаються з метою, то ефектор одержує команду надіслати вихідний імпульс у зовнішнє середовище. У разі незбігу керуючий елемент виробляє нові команди, якими спрямовує дії ефектора. Отже, в структурі системи керуючий елемент виконує цілком конкретні функції.

До основних функцій управління належать: планування, організація, мотивація та контроль (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Функції управління господарською діяльністю підприємства

Планування	Організація	Мотивація	Контроль
<i>Що робити?</i>	<i>Як робити?</i>	<i>Як зацікавити?</i>	<i>Як оцінити?</i>
1.Визначити цілі, шляхи і методи їх досягнення 2.Узгодити цілі людини і цілі організації	1.Утворити структуру організації 2.Підібрати кадри і визначити їх статус 3.Установити взаємозв'язки з організації 4.Скоординати дії структурних підрозділів	1.Визначити потреби (інтереси) 2.Вивчити сподівання 3.Забезпечити умови для досягнення потреб через хорошу роботу	1.Визначити хто і за допомогою чого буде контролювати, частоту і методи контролю, показники оцінки 2.Визначити розходження між дійсним і бажаним станом суб'єкта господарювання 3.Здійснити регулюючий вплив і адаптацію процесу господарювання до зовнішнього середовища з метою одержання бажаних результатів

Джерело: [15, с. 12]

До основних функцій управління належать: планування, організація, мотивація та контроль.

1. Процес планування визначає виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво в розрізі виробничих підрозділів підприємства, фінансові результати господарської діяльності.

План або прогноз для підприємства відіграє значну роль, показує ту мету, до якої прагне підприємство. При відсутності детально розробленого плану апарат управління не може дати оцінку досягнутому фактичному рівню використання ресурсів, випуску та реалізації продукції, отримання фінансового результату.

Служба планування, укомплектована кваліфікованими спеціалістами, має бути на кожному підприємстві і повинна займатися стратегією його розвитку. Стратегія, закладена в конкретні плани, програми, розроблені з урахуванням можливих змін в господарській діяльності, – основа успішного управління, відтак і виживання підприємства.

2. Організація є процесом, який направлений на найбільш оптимальне сполучення ресурсів – матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних у виробничому процесі. Ефект організації проявляється у вдалому поєднанні всіх видів ресурсів та їх раціональному використанні. Тому значна частина робочого часу апарату управління використовується для організації виробничого процесу.

3. Мотивація, як елемент управління, направляється на прийняття рішень та підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання живої праці та матеріальних ресурсів, передбачає підпорядкування та субординацію між членами колективу. Для цього працівники наділяються розпорядчими та виконавчими функціями.

Мотивація передбачає розробку положень про винагороду за досягнення в праці. Преміальна система оплати праці повинна бути направлена на сприяння росту продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції [2, с. 46].

Через мотивацію апарат управління узгоджує дії всіх працівників підприємства з метою досягнення тактичних та стратегічних завдань та загальної мети підприємства.

4. Контроль в загальному розумінні виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан об'єкта управління.

Контрольна діяльність полягає в розробці норм функціонування системи і узгодження з плановими завданнями, створенні системи інформації, виявленні відхилень від норм функціонування, порівнянні фактичних показників з їх плановими значеннями, здійсненні необхідного впливу на людей, які мають відношення до контрольної ситуації, прийняття рішень. Для забезпечення контрольної діяльності необхідна інформація про стан об'єкта управління, ресурси підприємства та їх раціональне використання, процеси, що відбуваються на підприємстві (постачання, виробництво, збут), формування собівартості продукції тощо.

Специфічні функції управління підприємством вказують напрямок впливу на будь-яку сферу виробничої діяльності, вони обумовлені багатосторонньою діяльністю підприємства та змістом його виробничих процесів. Тому під специфічними функціями управління розуміють результат поділу управлінської праці. Такі функції включають види діяльності, які розрізняються призначенням і засобами реалізації [11, с. 32].

Об'єктом управління є організаційно відокремлена ланка, яка забезпечує одну із стадій або частину стадії виробничо-господарського процесу і є основою цілеспрямованого управлінського впливу. З огляду на особливості виробничо-господарських процесів підприємства, до конкретних функцій управління виробництвом продукції варто віднести: управління науково-технічною підготовкою виробництва; управління основним, допоміжним і обслуговуючим виробництвом; управління якістю продукції; управління персоналом підприємства; управління матеріально-технічним постачанням; управління

фінансами; управління збутом продукції; управління маркетингом; управління розвитком і удосконаленням системи адміністрування тощо

За змістом кожна конкретна функція управління на підприємстві є комплексною і включає планування, організацію, мотивацію і контроль організаційно відокремлених об'єктів впливу, окремих аспектів виробництва. Необхідно зазначити, що основний склад конкретних функцій управління підприємством принципово не змінюється зі зміною масштабу і характеру виробництва. Більш того, вони подібні навіть на підприємствах різних галузей народного господарства. Різними залишаються лише обсяг і структура виконання функцій управління [4, с. 12]. Відповідно до особливостей тої чи іншої організаційно-правової форми підприємства встановлено ряд особливостей управління ними. Обов'язки, права і відповідальність посадових осіб підприємства щодо управління визначаються кваліфікаційними посадовими інструкціями. Посадові інструкції розробляють та затверджують роботодавці на основі типових характеристик професій працівників. Оскільки окремі типові кваліфікаційні характеристики працівників містять лише основні завдання та обов'язки, роботодавець може доповнити посадові (робочі) інструкції роботами, що належать до складу статутів, технологічних карт, регламентів, інструкцій та інших нормативних документів, встановлених адміністрацією за погодженням з профспілковими або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективним органом. У цих випадках працівникові може бути доручено виконання споріднених за змістом обов'язків і робіт, тобто віднесених до однієї функції управління, однакових за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації, зміни найменування посади (професії).

## **1.2. Сучасні підходи та методи управління**

Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні підходи та методи досягнення їх. Підходи управління підприємством-

це певні принципи, концепції та прийоми, що ґрунтуються на відповідних теоретичних та практичних засадах управління. З точки зору еволюційного розвитку теорії управління слід виділити такі школи: наукового управління, адміністративну (класична), неокласичну (на основі врахування психології міжособистісних відносин), кількісну. Розрізняють такі підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний.

Процесний підхід уперше запропонували прихильники школи адміністративного управління, які намагалися визначати функції менеджера. Вони дотримувалися думки, що функції є незалежними одна від одної. Однак на нинішньому етапі процесний підхід розвитку наукового менеджменту розглядає функції управління як взаємопов'язані. Згідно поглядів прихильників процесного підходу, управління - це процес, який складається з серії (суми) взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. Кожна з них, у свою чергу, складається з однорідних (елементарних) дій, операцій, процедур [85, с. 34].

Управління тлумачиться як процес, оскільки робота, спрямована на досягнення цілей за допомогою інших, — не одночасова дія, а низка безперервних взаємопов'язаних дій, які є важливими для успіху організації. Їх ще називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція — також процес, адже складається з низки взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

А. Файоль, який уперше розробив цю концепцію, вважав, що керувати — означає передбачати та планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати й контролювати. Інші автори розробляли інші переліки функцій. Характеризуючи сучасну літературу про менеджмент, визначають такі функції: планування, організація, розпорядництво (або командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінювання, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та ведення переговорів або укладання угод. Підхід, прийнятий нами, ґрунтується на об'єднанні істотних видів управлінської діяльності у невелику кількість категорій, які на сьогодні застосовують до всіх організацій. Ми вважаємо, що процес управління складається з функцій

планування, організації, мотивації та контролю. Ці первинні функції управління об'єднуються за допомогою сполучних процесів комунікації та прийняття рішень. Керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність, воно передбачає можливість впливу на окремих працівників та групи працівників таким чином, щоб вони працювали у напрямі досягнення цілей, що є суттєвим для успіху організації.

Застосування теорії систем до управління полегшило керівникам завдання усвідомлення організації в єдності її складових, що взаємопов'язані із зовнішнім світом. Ця теорія допомогла інтегрувати погляди всіх шкіл, які в різний час домінували в теорії та практиці управління. Теорію систем уперше застосували в точних науках та техніці. Використання цієї теорії в управлінні в кінці 50-х років було найважливішим внеском школи науки управління.

Системний підхід — не сукупність якихось посібників або принципів для керівників, це спосіб мислення стосовно організації й управління. Система — певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить внесок до характеристики цілого. Усі організації вважаються системами. Оскільки люди, як і техніка, є в загальному розумінні компонентами організацій (соціальні компоненти), що разом використовуються для виконання роботи, вони називаються соціо-технічними системами. Так само як і в біологічному організмі, в організації частини її взаємопов'язані. Хороший керівник має збирати інформацію про всі суттєві складові організації з метою діагностування проблеми та вживати корегуючих заходів [74, с. 32].

Розрізняють такі основні типи систем, як закриті та відкриті. Для закритої системи властиві жорсткі фіксовані межі, її дії незалежні від навколишнього середовища. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Усі організації є відкритими системами. Виживання будь-якої організації залежить від зовнішнього світу. Шляхом поділу організації на відділи керівництво навмисно створює підсистеми всередині організації. Системи (наприклад, відділи, управління та різні рівні управління) відіграють важливу роль в організації загалом.

Уявимо спрощене зображення організації як відкритої системи. На вході організація отримує від навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. Такі компоненти називаються входами. У процесі перетворення організація обробляє їх, перетворюючи на продукцію або послуги. Ця продукція та послуги є виходами організації, які вона виносить в навколишнє середовище. Якщо організація ефективна, то у процесі перетворення створюється додана вартість входів, у результаті чого з'являється багато можливих додаткових виходів, наприклад, прибуток, збільшення частки ринку й обсягу продажу, реалізація соціальної відповідальності, задоволення потреб працівників, розвиток організації тощо. Головне завдання ситуаційного підходу, що став логічним продовженням теорії систем, полягає у визначенні цих елементів та їх впливу на ефективність організації.

Ситуаційний підхід зробив великий внесок у теорію управління, використовуючи можливості безпосередньо застосування науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним поняттям ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретні обставини, що мають значний вплив на організацію у певний конкретний час. У ситуаційному підході особливу увагу звертають на значущість "ситуаційного мислення". Використовуючи цей підхід, керівники мають змогу чітко зрозуміти, які прийоми та методи найбільше сприятимуть досягненню цілей організації в конкретній ситуації [45, с. 19].

Прихильники ситуаційного підходу, розробленого в кінці 60-х років, не вважають, що концепції традиційної теорії управління, біхевіористської школи та школи науки управління є неправильними. Ситуаційний підхід пов'язаний із системним, у ньому також спостерігається взаємозв'язок між функціями управління (їх не розглядають відокремлено).

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями й усередині власне організацій; намагається визначити, які змінні ситуації мають значення та як вони впливають на ефективність організації. Методологію ситуаційного підходу можна розглядати як процес, що складається з чотирьох елементів:



1) керівник повинен ознайомитися із засобами професіонального управління, індивідуальною та груповою поведінками, системним аналізом, методами планування та контролю й кількісними методами прийняття рішень;

2) кожна з управлінських концепцій має сильні та слабкі аспекти, або порівняльні характеристики, в разі їх застосування до конкретної ситуації. Керівник повинен вміти передбачати ймовірні наслідки (як позитивні, так і негативні) від застосування певної методики або концепції;

3) керівник має вміти правильно інтерпретувати ситуацію. Слід правильно визначити, які фактори найважливіші та який імовірний ефект можливий у результаті зміни однієї або декількох змінних;

4) керівник повинен уміти пов'язати конкретні прийоми, що можуть спровокувати найменший негативний ефект і мають найменше недоліків, з конкретними ситуаціями, таким чином забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим способом в умовах наявних обставин.

Особливістю ситуаційного підходу є те, що його прихильники бачать пряме застосування науки управління шляхом навчання менеджерів “ситуативному мисленню”, тобто вмінню правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації та знаходити виходи з них. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, які впливають на організацію в даний час [75, с. 31].

Результатом виконання конкретних функцій управління, що здійснюється на основі загальних функцій є отримані методи управління. Методи, представляють собою способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо). Вони спрямовані на об'єкт управління (підприємство, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних структурних підрозділів та видів діяльності. Кожен з методів управління має свій зміст. Останній проявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів [66, с.18].

Завдання керуючої системи різноманітні. Основним з цих завдань є вироблення методів управління, завдяки яким ця система впливатиме на

працівників, забезпечуючи мотивацію праці, координуючи їхню діяльність. Між методами і функціями управління існує діалектичний зв'язок, оскільки основним завданням функцій, як видів управлінської діяльності, є формування методів управління.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Таким чином, зміст поняття "методи управління" впливає із суті і змісту управління і належить до основних категорій теорії управління.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Відповідно до цього розрізняють такі методи управління: економічні; технологічні; соціально-психологічні; адміністративні. Кожний із вказаних методів управління зумовлений різноманітними чинниками. Так, економічні методи зумовлені економічними чинниками. За їх допомогою досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Методи управління використовуються з різним ступенем ефективності [43, с. 6].

1. Економічні методи управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту: формування системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановлення державою мінімального рівня заробітної

плати та пенсій. Другий аспект економічних методів управління зв'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Ефективне використання економічних методів потребує певних передумов: здатності підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов розвинутого ринкового середовища, фінансово-кредитних інститутів тощо. Економічні методи управління передбачають розробку планово-економічних показників та механізмів їх досягнення. Через матеріальну зацікавленість стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. В основному, економічні методи діють на об'єкт, яким управляють, не прямо, а опосередковано [15, с. 6].

Економічні методи управління - це:

- економічні плани;
- економічні стимули;
- бюджет підприємства.

Економічний план представляє собою комплексну модель (характеристику) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також напрямів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення планового обсягу. В економічному плані прогнозують стан об'єкта у перспективі та визначають необхідні для його досягнення ресурси і механізми, впливають на діяльність працівників, який можна класифікувати за такими критеріями: тривалістю дії; рівнем впливу; змістом.

За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та довгострокові плани, які впливають на ритмічність фінансово- господарської діяльності, якість виготовленої продукції, конкурентоспроможність підприємства на ринку.

На різних рівнях та в різних ланках управління планування дає змогу впливати на відповідні групи працівників. З цією метою керуюча система розробляє плани для відділів, цехів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для

конкретних працівників у формі норм праці (норм виробітку, часу обслуговування, чисельності).

За змістом виділяють такі економічні плани:

- план економічного розвитку (містить показники, умови їх досягнення, способи доведення до виконавців, контролю тощо);
- план податкових платежів (охоплює їх перелік та суми відповідно до прогнозованого рівня діяльності);
- фінансовий план (відображає рух готівки, планові грошові надходження та їх витрати, інвестиції, власний капітал, прибуток тощо).

Найефективнішими економічними методами управління є економічні стимули. Економічні стимули – це способи впливу, які спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних фінансово-господарських завдань відповідно до мети підприємства. Вони зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів. Ґрунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо. Вони є найкращими способами впливу на продуктивність праці працівників підприємства. Будь-які економічні стимули повинні бути обґрунтованими, тобто задовольняти потреби працівників, враховувати їхні здібності та внески у загальний трудовий процес. При їх встановленні необхідно дотримуватися принципу справедливості [52, с. 27].

До економічних методів управління підприємством відноситься також бюджет підприємства. Бюджет – це документ, який представляє собою розпис надходжень і витрат грошових коштів суб'єкта господарювання на певний період (як правило, на рік). Його формують балансовим методом, який формує засади функціонування підприємства щодо збалансованості грошових надходжень та витрат. При розробленні бюджету підприємства визначають напрями економії витрат та збільшення надходжень грошових коштів. У зарубіжних джерелах бюджет розглядають як кількісно виражений план,

виділяючи при цьому як окремі бюджети - бюджет доходів, бюджет витрат тощо. Це ототожнює бюджет підприємства зі звичайними планами і не відповідає його економічній сутності.

2. В управлінні підприємством, поряд з економічними, застосовують технологічні методи управління. Останні здійснюють вплив на діяльність працівників через документи, які визначають технологію фінансово-господарських процесів. За складом виділяють такі документи: технологічні; конструкторські.

До технологічних документів відносять: різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим діяльності, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва. В процесі трудової діяльності через технологічні документи забезпечується відповідний вплив на працівників підприємства. Останні, виконуючи конкретну роботу, керуються переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками щодо використання конкретного обладнання та устаткування, послідовністю виробничих процесів тощо [95, с. 72].

До конструкторських документів відносять: різноманітні ескізи виробів (деталей, вузлів тощо), креслення, конструкторські карти машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів та оснащення) тощо. Для забезпечення конкретних виробничих процесів, а відповідно - й діяльності конкретних працівників, вони необхідні в різній мірі.

3. Третю групу складають соціально-психологічні методи управління, які реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Це сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці вони діють на особу з допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини. Соціально-психологічні методи використовують з метою підвищення виробничої активності працівників, створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності. Передусім такі методи зорієнтовані

на дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, формування здорового морально-психологічного клімату виховання почуття взаємодопомоги та колективізму. Базуючись на суспільно-значущих морально-етичних цінностях, вони активно використовують індивідуальну та групову свідомість, психологічні особливості різних типів індивідів, спільнот, які є передумовою вибору конкретних прийомів впливу. Виділяють такі соціально-психологічні методи: соціальні плани; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату.

Значення цих методів управління є різним [59, с. 12]:

- соціальні плани - впливають на соціальний розвиток колективу підприємства через реалізацію цих планів відповідно до поставлених завдань;
- моральні стимули - впливають на членів колективу через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо;
- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату забезпечують вплив на колектив підприємства через добір його членів за особливостями характерів, стажу роботи, розподілу їх за відповідними робочими місцями тощо.

4. До четвертої групи відносять адміністративні методи управління. Це, як правило, однозначні методи, які виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Способи впливу адміністративних методів такі: організаційні; розпорядчі; дисциплінарні, при цьому вплив адміністративних методів можна охарактеризувати таким чином:

- а) організаційні способи впливу реалізують через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:
- організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази тощо);
  - організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
  - організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);

— організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви).

Організаційні способи впливу забезпечують необхідні умови функціонування підприємства. Завдяки їм відбувається проектування, створення, орієнтування підприємства в просторі та часі, а також формування структури, добір персоналу, регламентування його діяльності (згідно інструкцій, розпоряджень тощо). В сукупності вони формують межі, в яких функціонує та розвивається підприємство;

б) розпорядчі способи впливу забезпечують формалізацію завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, які виникають у процесі фінансово-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізують через:

- накази (директора та його заступників);
- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначені забезпечити виконання наказів;
- вказівки (усіх менеджерів), які спрямовані на виконання наказів і розпоряджень.

Розпорядчі документи повинні бути відповідно оформлені, в яких використовують ряд специфічних термінів. Наприклад, у наказі виділяють такі розділи як: "Констатую", "Наказую", а в розпорядженні і у вказівці - "Констатую", "Пропоную";

в) дисциплінарні способи впливу – використовують у конкретних ситуаціях, їх реалізують через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо [15, с. 76].

Найсуттєвіший недолік адміністративних методів полягає в орієнтації на досягнення заданих результатів, а не на їх зростання, заохочуванні виконання поставлених завдань, а не ініціативи.

Поділ методів управління підприємством на групи є умовним, оскільки усі вони тісно взаємопов'язані. Тільки уміле їх поєднання є передумовою ефективного впливу керуючої системи на всі ланки керованої, на трудову діяльність конкретних працівників. Суттєвою ознакою є те, що економічні,

технологічні та соціально-психологічні методи впливають на керовану систему лише формалізуючись за допомогою адміністративних. Так, план економічного розвитку цеху буде впливати на його працівників лише за умови, якщо директор підприємства передбачить його реалізацію відповідним наказом: так, положення про розробку плану має бути затверджене заступником директора з економіки; модернізований технологічний процес буде впроваджений у виробництво після відповідного наказу головного інженера підприємства; інша форма бухгалтерського обліку почне діяти в наступному році після затвердження її директором у обліковій політиці підприємства; новий режим діяльності підприємства буде введений у дію лише після підписання наказу директором .

Отже, в адміністративних методах управління проявляються такі їх особливості:

1. Наявність власних способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори тощо).

2. Узаконення впливу інших методів управління, забезпечення їх правового супроводження. Економічні, технологічні та соціально- психологічні методи управління впливатимуть тоді на керовану систему, коли будуть юридично узаконені в конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або формалізовані в усному розпорядженні, вказівці [41, с. 29].

3. Здатність ефективно впливати на оптимізацію управлінських рішень та надавати їм юридичної сили.

Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у



сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності [19, с. 96].

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

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

### **1.3. Світовий досвід використання системи менеджменту на підприємстві**

За всю історію існування менеджменту багато зарубіжних країн нагромадили значні відомості в області теорії і практики управління у промисловості, сільському господарстві, торгівлі та інші з урахуванням своїх специфічних особливостей. На жаль, наша вітчизняна наука управління розвивалася самостійно і відособлено, часто ігноруючи зарубіжний досвід мистецтва управління. Протягом багатьох десятиліть у нашій країні панувала адміністративно-командна система управління, спрямовують свої зусилля в основному на критику зарубіжного досвіду управління. Створення власної моделі менеджменту вимагає, з одного боку, вивчення всього цінного, що міститься в зарубіжній теорії і практиці, а з іншого - використання його кращих досягнень у своїй діяльності.

Світовий досвід формування моделей менеджменту свідчить про те, що механічне перенесення моделей управління з однієї соціокультурної середи в іншу практично неможливо. При створенні власної моделі менеджменту необхідно враховувати вплив таких факторів, як тип власності, форма державного устрою і зрілість сформованих ринкових відносин [85, с. 56].

#### Американська модель

Американський менеджмент ввібрав в себе основи класичної школи засновником якої є Анрі Файоль. Американці Лютер Гьютік і Ліндал Урвік зробили багато для популяризації основних положень класичної школи .

Згодом інші американські автори внесли в систему принципів управління немало доповнень, уточнень і змін. Класична школа зробила значний вплив на формування всіх інших напрямів в американській теорії управління

Сучасний американський менеджмент у такому вигляді, який склався в теперішній час, базується на трьох історичних передумовах:

- наявність ринку;
- індустріальний спосіб організації виробництва;
- корпорація як основна форма підприємництва.

Американський економіст Роберт Хейлбронер вказав на три основних підходів до розподілу ресурсів суспільства. Це — традиції, накази і ринок.

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на таку організаційно-правову форму приватного підприємництва, як корпорація (акціонерне суспільство), яка виникла ще на початку XIX в.

Великий вплив на формування теорії корпорації надала книга «Сучасна корпорація і приватна власність», опублікована А. Берлі і М. Минз в 1932 р.

На думку теоретиків менеджменту, створення корпорацій спричинило за собою відділення власності від контролю над розпорядженням нею, тобто від влади. Американський професор А. Берлі відзначав виникнення «нової управлінської еліти чия потужність ґрунтується вже не на власності, а швидше на контролі за процесом в цілому» [16, с. 97]. Реальна влада по управлінню корпорацією перейшла до її правління і менеджерам (фахівцям в області

організації і управління виробництвом). Американські корпорації широко використовують в своїй діяльності стратегічне управління.

В американських фірмах системи планування побудовані таким чином, щоб була можливість швидко реагувати на зміну споживацького попиту й ринкової конкуренції. Свою гнучкість вони підвищують двома шляхами. Перший шлях передбачає: скорочення планового періоду (від п'яти до двох років стратегічного планування); прогнозування й планування завдань щомісяця, замість визначення твердих показників на рік.

Другий шлях передбачає: скорочення часу виконання замовлення і його поставки; встановлення тісніших контактів із замовником шляхом запрошення його представників на засідання керівного складу фірми з обговоренням питань планування, об'єднання інформаційних систем із замовником для забезпечення необхідної послідовності поставок продукції, надання замовникові послуг типу перевірки якості, умов постачання. Такі ділові контакти сприяють розміщенню замовником нових замовлень.

У більшості американських фірм прийняття на роботу передбачає проходження таких етапів: ознайомлення працівника з описом пропонованих робочих функцій, прав і відповідальності. Якщо конкретна робота, на яку приймається працівник, не входить у річний план, то необхідне її обґрунтування, відповідно до якого пропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів з метою її внесення до існуючої системи оплати праці. Добір кадрів починається після того, як пропозиції щодо нової посади та затверджені вищим керівництвом. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, де оголошено вакансію, підібрати кандидатури працівників. Як правило, він складає короткий список кандидатів, які за своєю кваліфікацією відповідають цій посаді. У деяких фірмах обов'язковими вважається внесення до списку кандидатів працівників інших підрозділів своєї фірми. Набір кандидатів зі сторони здійснюється через рекламу, особисті зв'язки, професійні фірми з найму, що мають електронні бази даних. Кандидати, внесені до списку, зазвичай проходять через серію інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на два-три рівні вище), колегами й за

необхідності з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються й доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

У США отримали поширення чотири основні форми залучення робітників до управління: участь робітників в управлінні працею та якістю продукції; створення спільних комітетів робітників і керуючих; розробка систем участі в прибутку; залучення представників робітників у ради директорів корпорацій.

Американські вчені продовжують розвивати теорію управління. Видний представник американського менеджменту Пітер Ф. Друкер (1909-2005) сформулював основні принципи сучасного менеджменту [32, с. 21]:

— зміст менеджменту загалом аналогічно в різних країнах, але методи його різні. Національний менеджмент має враховувати свої власні традиції, культуру, історію:

— в центрі уваги менеджменту знаходиться людина, яка має спрямовувати свої зусилля на підвищення ефективності своєї діяльності з метою досягнення ефективності роботи всього підприємства;

— задачею менеджменту є напрям дій всіх працівників виконання загальних цілей підприємства;

— задачею менеджменту є постійний розвиток здібностей, потреб всіх працівників підприємства і можливостей їх задоволення;

— кожен працівник повинен нести відповідальність за доручену йому роботу;

— в кінцевому підсумку діяльність підприємства оцінюється великою кількістю різноманітних способів і засобів;

— оцінка та результати діяльності підприємства знаходять своє вираження не всередині підприємства, а поза ним.

Друкер сформулював ряд загальних, обов'язкових функцій, які притаманні праці будь-якого менеджера: визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення; організація роботи персоналу підприємства (визначення обсягу робіт і розподіл його між працівниками, створення організаційної структури і т.д.); створення системи мотивації і координація діяльності працівників; аналіз

діяльності організації та контроль за роботою персоналу; забезпечення зростання людей в організації.

Американська практика підбору керівних працівників робить головний акцент на гарні організаторські здібності, а не на знання фахівця. Американський менеджмент зробив значний внесок у розробку менеджменту як навчальної дисципліни.

В американських фірмах звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується тривалою серією оцінних і виховних прийомів, за винятком екстремальних ситуацій (злочинство, шахрайство, очевидне порушення порядку). Роботу кожного працівника оцінюють один або два рази на рік. Результати оцінювання обговорюються з працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Вони містять перелік недоліків у роботі та шляхи їх ліквідації, а за потреби - попередження по звільненню або про те, що подальше перебування на посаді залежить від поліпшення роботи [10, с. 78].

Американцям властивий агресивний підхід до ведення бізнесу: вони відносно легко позбавляються від збиткових підрозділів, без зайвих сумнівів скорочують чисельність працівників, схильні упроваджуватися в новий вигляд діяльності.

Перевагою американської системи є мобільність інвестицій і швидке перетікання засобів із застійних галузей в ефективні. Недолік – націленість корпорацій на прибутковість акцій іноді в збиток стратегічному розвитку. В цілому американська модель ефективніша в періоди інноваційного розвитку економіки, але уразлива під час кон'юнктурних криз. Ця модель (застосовується в корпораціях Великобританії, США, Австралії, Нової Зеландії, Канади і деяких інших країн) характеризується чітко розробленою законодавчою основою, що визначає має рацію і обов'язку трьох ключових учасників - керівників, директорів і акціонерів, і порівняно простим механізмом взаємодії між корпорацією і акціонерами і між акціонерами (як на щорічних загальних зборах, так і в проміжках між ними). Механізм їх взаємодії є так званий трикутник корпоративного управління.

## Японська модель

Загальновідомо, що в наш час Японія є одним з лідерів технічного і технологічного прогресу. У чому секрет японського економічного чуда? Адже всього за кілька десятиліть зруйнована країна перетворилася в другу по своїй економічній могутності державу світу! І це при практично повній відсутності природних багатств, досить обмеженому первісному капіталу і на дуже невеликій території.

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі по головній причині її успіху - уміння працювати з людьми. Японія першою в світі стала розвивати сучасний менеджмент на принципі «людської особистості», залучаючи всіх працівників до діяльності підприємств і фірм, до виготовлення якісної продукції з низькими витратами. Засновниками японського менеджменту були Мацусіта Коюсуке, Курата, Иси-замов, Хонда Сончір, Акіо Моріта, Ібука Місару та ін. Японська система менеджменту визнана найефективнішою у світі і тому Японія займає лідируюче положення на світовому ринку [100, с. 78].

Однією з головних причин стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський фактор. Історичний розвиток Японії визначило методи праці та поведінки, відповідні специфічним рис національного характеру. Основним багатством країни японці вважають свої людські ресурси. Сутністю японського менеджменту є управління людьми. При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей. Крім того, в Японії склалася традиція підпорядкування старшому за віком, позиція якого схвалюється групою. Як відомо, поведінка людини визначається її потребами. Японці вище інших ставлять соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага навколишніх), тому і винагорода за працю вони сприймають через призму соціальних потреб. В ієрархії цінностей японського народу праця стоїть на першому місці. Японці відчувають задоволення від добре виконаної роботи, тому вони згодні дотримуватися жорстку дисципліну, підтримувати високий ритм роботи, велику напруженість

праці та понаднормову роботу. На японських підприємствах працівники трудяться групами, спільно і підтримують один одного.

Для розуміння японського менеджменту важливо розглянути поведження японців у групі. У Японії існує поняття «гирі», тобто «борг честі», що пропонує індивідові виконувати відповідні правила поведінки, обумовлені його роллю в групі. Ці правила міняються в міру переходу індивіда з однієї групи в іншу (родина, школа, вуз, організації, у якій він працює). Виконати «борг честі» індивід може, лише займаючи своє, строго певне місце (що відповідає конфуціанському принципу «кожному - своє місце») і проявляючи лояльність стосовно групи, тобто підкоряючи своє поведження суспільним цілям. Відповідно й поведження індивіда оцінюється не абстрактними критеріями добра й зла, а його внеском у групову діяльність, його корисністю для групи. Групові традиції наклали відбиток на поведження японців у групі й поза нею. Поведження їх поза групою характеризується замкнутістю й небажанням контактувати, але у своїй групі, у середовищі сталих відносин і зв'язків японець готовий допомогти кожному. Важливою складовою частиною японського менеджменту є система довічного (або довгострокового) наймання й виробничого стажу [35, с. 26].

Просування по службі в Японії насамперед залежить від віку й стажу, а потім уже враховуються всі інші якості. Службовець, що перейшов в іншу компанію, втрачає виробничий стаж й починає все спочатку. Японську систему керування можна розглядати як синтез імпортованих ідей і культурних традицій. Керівники японських підприємств виконували свої завдання, спочатку застосовуючи традиційні методи керування до нових умов, а потім за допомогою засвоєних ними теорії й методів американського управління. В результаті основні риси японської системи управління визначає ряд концепцій, відсутніх в американській моделі. Найважливішими з яких є система довічного наймання й процес колективного прийняття рішень.

Сьогодні зміна методів управління в Японії характеризується зростанням свободи вибору концепцій для створення оптимальних систем, однак при цьому традиційні методи керування не забуваються. Іншою важливою особливістю

японського менеджменту є концепція безперервного навчання. Японці впевнені, що безперервне навчання приводить до постійного вдосконалювання майстерності. Можна сказати, Японія перша зробила менеджерську революцію. Суть її, з одного боку, у переході менеджерів від діяльності по управлінню виробництвом товарів до цілеспрямованої діяльності по виробництву самої людини в її виробничих відносинах. З іншого боку, революція складається в переході від статусу найманих робітників, що виконують чужу волю, що нав'язується їм, у статус виробляючих підприємців, організованих у самоврядні підприємницькі одиниці — так звані «групи тотального маркетингу» [9, с. 71]. Якщо зрівняти присутні на світовому ринку компанії, подібні по кількості і якості персоналу, технологічному рівню, умовам придбання сировини й продажу готової продукції, то більш конкурентоспроможним виявляється звичайно японське підприємство, що використовує як правило, лише одну перевагу — більша згуртованість персоналу, умінням діяти як одна команда в інтересах фірми.

Для великих японських фірм характерна система "довічного найму", яка охоплює до 30% загальної кількості найманих працівників. Ці фірми гарантують своїм працівникам зайнятість не тільки до їх виходу на пенсію, але й у разі спаду виробництва та виникнення інших непередбачених обставин. Японські працівники прагнуть потрапити на фірми, що практикують систему "довічного найму". Система "довічного найму" дуже вигідна як підприємцям, так і працівникам. Підприємці здобувають вірних і відданих працівників, готових трудитися на благо фірми з найбільшою віддачею, працівники ж відчують задоволення від того, що отримали визнання їх здібності, освіти і рівень підготовки. У працівника з'являються почуття стабільності свого становища в житті, впевненості у завтрашньому дні. У зв'язку з цим японську систему "довічного найму" слід розглядати як потужний засіб мотиваційного впливу.

Система "довічного найму" тісно переплітається з системою оплати за працю по "вислугою років", сутність якої полягає в тому, що розмір заробітної плати безпосередньо залежить від безперервного стажу роботи. Дана система оплати праці впливає з характерного для японського суспільства поваги до



старших. Діюча в Японії система оплати праці дозволяє забезпечити стимулювання працівників по збільшенню продуктивності купа і підвищенню кваліфікації навіть в умовах, коли стаж роботи є одним з найважливіших факторів. Вміле поєднання різних виплат, їх постійне оновлення і комбінування забезпечує додаткову прив'язку працівника до даної компанії. Так, у разі відходу в іншу фірму у віці 40-45 років працівник автоматично втрачає ряд надбавок, які становлять до 15% від його заробітної плати. Система оплати за працю за вислугою років робить значний вплив на систему "просування по старшинству". При висування працівника на керівну посаду перевагу надають віку й стажу роботи. Останнім часом все більшого значення набуває освіту, але в ранзі важливості факторів при визначенні кандидата на висунення воно займає третє місце після віку і стажу [64, с. 16].

Важливою особливістю японського менеджменту є концепція безперервного навчання (рис. 1.1). Японці впевнені, що безперервне навчання призводить до постійного вдосконалення майстерності. Японські фірми витрачають на навчання в розрахунку на одного зайнятого в три-чотири рази більше, ніж американські. У Японії безперервна освіта є частиною процесу праці, який кожен зайнятий витрачає приблизно 8:00 в тиждень, у тому числі 4:00 за рахунок робочого часу і 4:00 - за рахунок особистого. Для багатьох японських фірм характерна ротація персоналу, яка полягає в тому, що приблизно через кожні 3-5 років виробляється переучування персоналу новим спеціальностями.

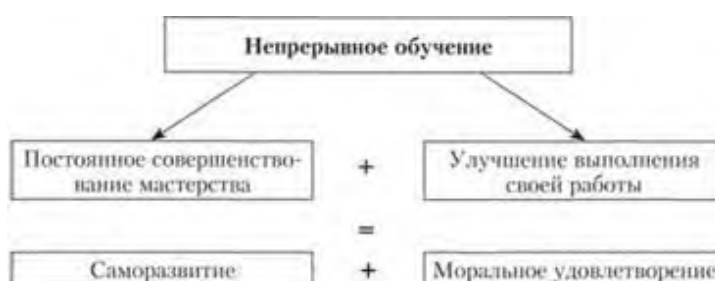


Рис. 1.1. Концепція безперервного навчання [95, с. 10]

Ротація сприяє розширенню кругозору працівників, ознайомленню із суміжними спеціальностями, що сприяє підготовці до переведення на більш високі керівні посади.

Центральне місце в оперативному управлінні японського менеджменту займає управління якістю. На якість виробленого виробу впливає велика кількість різноманітних факторів. Ступінь впливу кожного з них можна врахувати тільки за допомогою статистичних методів, що дозволяють виявити причини шлюбу і дають можливість регулювати технологічний процес, в якому появу дефектів зводиться до мінімуму. В основі цієї системи лежить концепція "тотального контролю за якістю в рамках фірми". Контроль за якістю охоплює всі стадії виробництва. З цієї причини у всіх сферах японської економіки зараз діють групи (кружки) якості, які вирішують всі проблеми, починаючи від технологічних і закінчуючи соціально-економічними (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи гуртків якості [50, с. 62]

Гурток якості - невелика група (від 3 до 12 чоловік), самостійно працююча (але не працює в рамках єдиної адміністративної системи підприємства), виконує роботу з контролю якості (роботу, що стосується якості, безпеки, вартості і т.д.) на одному робочому місці (керівник і підлеглий становлять одне ціле).

Японська модель менеджменту є об'єктом вивчення американських і західних учених, що намагаються зрозуміти і використовувати принципи японської моделі в практиці компаній своїх країн, для чого навіть був введений термін "японізація". Вони прийшли до висновку, що в основі успіху провідних корпорацій Японії лежить їх здатність керувати внутрішніми і зовнішніми зв'язками більш ефективно, ніж у переважної більшості їхніх західних конкурентів, чому в чималому ступені сприяють соціально-економічні умови Японії. "Секрет" японського успіху полягає у спільній діяльності всієї створеної системи в цілому, а не в специфіці її окремих частин. Розглянемо порівняльну характеристику японської та американської моделей менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту**

<b>Японська модель менеджменту</b>	<b>Американська модель менеджменту</b>
Управлінські рішення приймаються колективно на основі однотайності	Індивідуальний характер прийняття рішень
Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Нестандартна, гнучка структура управління	Строго формалізована структура управління
Неформальна організація контролю	Чітко формалізована процедура контролю
Колективний контроль	Індивідуальний контроль керівника
Уповільнена оцінка роботи співробітника і службове зростання	Швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі
Основна якість керівника - вміння здійснювати координацію дій і контроль	Головне якість керівника – професіоналізм
Орієнтація управління на групу	Орієнтація управління на окрему особистість
Оцінка управління по досягненню гармонії в колективі і за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом
Особисті неформальні відносини з підлеглими	Формальні відносини з підлеглими
Просування по службі по старшинству і стажу роботи	Ділова кар'єра обумовлюється особистими результатами
Підготовка керівників універсального типу	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Оплата праці за показниками роботи групи, службовій стажу і т.д.	Оплата праці за індивідуальних досягнень
Довгострокова зайнятість керівника у фірмі	Наймання на роботу на короткий період

Джерело: [65, с. 12]

### Західноєвропейська модель

Практика сучасного управління в країнах Західної Європи значною мірою формувалася під впливом американського менеджменту. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, зумовлені реаліями нинішньої економічної ситуації в цих країнах

Сучасний західноєвропейський менеджмент має такі особливості:

- перехід від диктату продавця до диктату споживача;
- усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей;
- проникнення на ринки європейських країн товарів компаній США і Японії.

За цих умов успішна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Суто технічні проблеми поступаються проблемам комерціалізації товарів, освоєння фінансових потоків, ефективного використання людських ресурсів. Це спричинило трансформацію виробничих фірм у соціально-економічні осередки, які прагнуть найефективніше використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси власника, персоналу, клієнтів.

У нинішній практиці європейського менеджменту важливе значення має вдосконалення організаційних структур управління. До 50-х років ХХ ст. в управлінні фірмами переважали традиційні лінійно-функціональні структури. З початку 60-х років розпочалося запровадження дивізійних, а пізніше - мультидивізійних структур управління, тобто відбувся перехід від виробництва і управління, спеціалізованого за групами споріднених товарів, до глибокої спеціалізації виробництва і управління за окремими товарами [20, с. 124].

Хоч принципи дивізійної структури управління були запозичені з американського менеджменту, організаційна побудова європейських компаній дещо інакша, суттєві відмінності спостерігаються й у стилі організаційної поведінки. У ФРН, наприклад, особливу роль відіграють колегіальна управлінська відповідальність і система оплати праці. Керівник відділу підзвітний не

генеральному керівнику, як у фірмах США, а комітету керівників, у складі якого від 3 до 15 осіб. Ця система діє ефективно, оскільки до комітету належать різні функціональні керівники, які не допускають перекосів на користь певних функцій.

Якщо американські фірми, орієнтуючись на індивідуальність і відповідальність, пов'язують оплату праці керівництва підрозділу з результатами його роботи, то в німецьких та французьких фірмах такої залежності нема. Це зумовлено побоюванням щодо її негативного впливу на психологічний клімат в організації.

Мультидивізіональним структурам західноєвропейських фірм, на відміну від американських, властивий вищий ступінь самостійності відділень. З переходом на децентралізовану форму управління вони координують діяльність дочірніх компаній, мають оперативно-господарську, фінансову та юридичну самостійність.

Дочірні компанії є не тільки центрами прибутку, а й центрами відповідальності, оскільки самостійно розробляють стратегічні напрями виробничої діяльності в межах закріпленої за ними товарної номенклатури, проводять наукові дослідження і розроблення, виявляють можливих споживачів продукції, здійснюють її виробництво і збут, забезпечують необхідні капітальні вкладення у модернізацію виробництва, організовують матеріально-технічне постачання своїх підприємств. Як центри прибутку, вони несуть повну відповідальність за норму прибутку, ведуть самостійні баланси, мають окремі рахунки прибутків і збитків, які складають за єдиною формою і включають до зведеного балансу фірми.

Дивізіональна структура орієнтована на сучасну концепцію європейського менеджменту, основою якого є робота з людьми. Втілення в життя принципу добрих людських взаємин вимагає розподілу обов'язків, визначення змісту конкретних робіт, окреслення функцій, сфер відповідальності і т. д. Організаційні структури вибудовують з розрахунком на мінімізацію кількості рівнів ієрархії, забезпечення особистих контактів і вільного, двостороннього обміну думками між

представниками різних шаблів службової ієрархії; максимальну горизонтальну інтеграцію і взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та ефективно керівництво всією організацією, координацію всіх її функцій і напрямів діяльності.

Орієнтована на людський ресурс виробництва і управління і матрична структура, її створюють із фахівців функціональних управлінських підрозділів організації для налагодження випуску певного продукту або розроблення й реалізації певного проекту. Ці фахівці одночасно підпорядковуються своєму функціональному керівнику і керівнику продукту (проекту). Після виконання завдання відповідну матричну структуру ліквідовують.

Для європейського менеджменту типовою є концентрація зусиль на роботі з персоналом фірми. Нині вартість підприємства все частіше визначається за допомогою правила що доводить винятковість людського фактора порівняно з іншими факторами виробництва [25, с. 98].

В американських фірмах із персоналом працюють спеціалізовані кадрові служби. Лінійні менеджери зобов'язані чітко дотримуватися їх рекомендацій. У європейському менеджменті відповідальність за людську складову виробництва і управління розподіляють між кадровими службами та лінійними і функціональними менеджерами всіх рівнів. Це зумовлює відносини патерналізму, за яких менеджер не тільки організовує спільну працю підлеглих, а й виступає вищим авторитетом у вирішенні особистих проблем працівника.

У зв'язку зі зростанням значення людського фактора підвищилася роль кадрової служби в загальному організмі європейських підприємств, на яку покладається вирішення таких завдань:

- управління людьми (набір, прийом, перепідготовка, звільнення і т. п.);
- управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, захист, гігієна і безпека);
- соціальне управління (стосунки всередині і поза межами колективу);
- документаційне кадрове обслуговування потреб працівника і адміністрації;

- управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла і т. п.);
- управління програмами (оплати праці, службового просування, підвищення кваліфікації і т. п.) [25, с. 101].

Посилення ролі кадрових служб у європейському менеджменті засвідчує високий службовий статус керуючих людськими ресурсами. На багатьох підприємствах Німеччини, Іспанії, Франції, Великобританії та Італії вони входять до комітетів управління.

Оригінальна модель менеджменту, що ґрунтується на активізації людського фактора, яка одержала назву "управління за результатами", сформувалася у Фінляндії. Сутністю її є реалізація системи кінцевих цілей діяльності організації, їх визначає вище керівництво спільно з виконавською ланкою менеджерів та робітниками. Після цього аналізують способи їх досягнення, а шляхи і методи в межах цих способів виконавці обирають самостійно. Тому фінська модель менеджменту є унікальною в кожній конкретній організації як щодо визначення результатів, так і шляхів їх досягнення.

Для правильного вибору очікуваних результатів здійснюють їх кількісне та якісне оцінювання. Після цього розробляють прогноз на 10-15 років і відповідно до наявних можливостей визначають цілі на 3-5 років.

Результатом є вибір стратегії, тобто методів підвищення конкурентоспроможності й основних шляхів досягнення цілей. Щорічно на основі ситуаційного аналізу складають план, у якому визначають ключові результати і цілі, а також способи їх оцінювання. На основі визначених цілей затверджують тимчасовий бюджет, в якому фіксують потребу в машинах і обладнанні, трудових ресурсах і інвестиціях.

Розробляють також графіки роботи структурних підрозділів і окремих виконавців. У процесі виконання програми здійснюють проміжний контроль результатів, а також передбачених планом заходів і графіків робіт. Ступінь досягнення кожного ключового результату оцінюють двічі на рік як у робочих виробничих групах, так і на рівні вищого керівництва фірми. Нерідко для цього

залучають зовнішніх консультантів. Цю систему управління широко застосовують і в інших європейських країнах.

Отже, західноєвропейський менеджмент розвивається у руслі загальних тенденцій, характерних для менеджменту як загальносвітового явища: створення мультидивізіональних структур управління, підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування "м'яких" способів впливу на людей. Дана модель придбала розповсюдження в Німеччині, Австрії, Нідерландах, Скандинавії, частково в Бельгії, Франції. Учасниками її реалізації є банк, правління, наглядова рада, працівники [99, с. 36].

З середини 60-х років XX ст. в Академії управлінських кадрів (м. Бад-Гарцбург) під керівництвом Райнхарда Хена поетапно була розроблена модель управління, яка отримала назву "Модель Гарцбурга". Зміст цієї моделі означає перенесення відповідальності на нижчі рівні управління, взаємодія та рівні права всіх співробітників. Під час поетапного введення моделі підприємства враховували наступні моменти:

- визначення керівництвом підприємства кола поставлених завдань;
- фіксація сфер делегування відповідальності;
- розробка "Загальної конструкції керівництва" або "Загальної директиви управління".

Такі управлінські документи включають правила проведення службових переговорів, організацію інформаційних потоків, здійснення вибіркового контролю під час виконання будь-якого завдання, використання трудових колективів. Ці правила є основою для контролю та оцінки діяльності конкретного щабля управління. Аналіз досвіду сучасних німецьких підприємств показує, що ця модель має значні переваги в сфері управління персоналом: мобілізуються додаткові резерви праці та посилюється ідентифікація працівника з підприємством; поліпшується співпраця на всіх рівнях підприємства, у зв'язку з чим знижуються витрати на координаційні дії працівників з боку керівників. Ця модель сприяє відкритому виявленню помилок та недоліків; працівники нижчого



рівня діють у межах певних повноважень, які гарантують коректний підхід до вирішення проблем та позитивну поведінку кадрів. Кожний працівник підприємства знає, які саме завдання він повинен вирішувати та за що повинен відповідати [68, с. 19].

"Модель Гарцбурга" передбачає використання на підприємствах колегіальної співпраці, під якою розуміють взаємодію працівників, об'єднаних однаковими обов'язками. Важливими елементами колегіальної співпраці є горизонтальна інформація, взаємне інформування, можливість запитати та дати пораду, а також самокоординація. Значення горизонтальної інформації полягає в наступному:

- дозволяє керівникам швидко отримувати різносторонню інформацію, полегшує координацію в різних галузях діяльності підприємства;
- горизонтальна інформація стосується лише тих процесів, які відбуваються в межах діяльності однієї керівної особи.

Ця модель ефективна в умовах використання нової техніки та сучасних технологій. Чим вищий технологічний рівень, тим вищі вимоги до керівництва. Вона оптимальна в тому випадку, коли необхідно застосовувати принцип делегування відповідальності як передумову кваліфікованих підприємницьких дій.

Управлінська політика Швеції спирається на теоретичну концепцію, яка являє собою так звану модель "державного благоустрою". Зміст її визначається такими якісними особливостями соціально-економічного розвитку країни:

- поєднання приватної власності на засоби виробництва з широкою соціалізацією сфер споживання та розподілу товарів і послуг;
- ефективно діюча державна система, яка забезпечує високу зайнятість та надійність соціальних гарантій;
- система демократичних методів, які дозволяють кожній людині впливати на вирішення всіх питань, пов'язаних з її життям, а також створюють особливий психологічний клімат у країні.

Порівняно з іншими країнами, влада та профспілки у Швеції активно впливають на відносини між державою та капіталом, на рівень оплати праці та зайнятості. На перше місце шведські менеджери, керівники вищих рівнів управління ставлять вирішення проблем соціальної забезпеченості своїх підлеглих.

У Швеції існує достатньо організований рух профспілок, завдяки чому працівники фірм можуть активно впливати на процес прийняття рішень вищим керівництвом, що дозволяє уникати конфліктних ситуацій на підприємствах. У цій країні в процесі прийняття рішень на рівні вищого керівництва беруть участь економісти, відомі не лише в країні, а й за кордоном. Вище керівництво прагне, щоб кожний працівник мав високий соціальний статус - це необхідно для досягнення цілей підприємства. Формування заробітної плати здійснюється на колективно-договірній основі - держава не бере участі в цьому процесі [97, с. 75].

Фінська школа менеджменту за останні два десятиліття досягла міжнародного рівня. Вона визначає ряд найважливіших факторів, необхідних для успішної діяльності керівника, а саме: вміння досягати результатів та бажання наполегливо працювати для досягнення поставленої мети; бажання та здатність нести відповідальність за довірену роботу та приймати ризиковані рішення; вміння розпочинати процеси змін, керувати ними та використовувати їх в інтересах організації; вміння використовувати відкритий спосіб управління на підприємстві, розвивати співпрацю; мистецтво швидко приймати рішення; здатність зосереджуватися на нинішніх та майбутніх рішеннях; здатність визначати зміни всередині та зовні організації, ефективно використовувати їх; готовність до тісних соціальних взаємовідносин; здатність до спільного керівництва; використання творчого підходу до своєї праці; постійне самовдосконалення та добра загальна психологічна й фізична форма; вміння правильно використовувати свій час; здатність до мотивування себе та персоналу; готовність очолювати добре підготовлений, професійний персонал [34, с. 23].

Фінській менеджмент використовує різні рівні управління, зокрема:

— визначення результатів управління за ситуацією;

— контроль за результатами управління.

Процес визначення результатів розпочинається з глибокого аналізу, на підставі якого визначаються бажані результати (ключові результати) для різних рівнів. До ключових результатів відносять: результати комерційної діяльності; результати функціональної діяльності; результати підтримки бізнесу.

Процес управління за ситуацією - це управління по днях. Метою цього процесу є організація справ, для виконання яких керівники повинні вміти аналізувати і брати до уваги зовнішні та внутрішні ситуаційні фактори підприємства. На етапі процесу управління велику роль відіграє процес планування, який поділяється на стратегічне, річне та планування графіків роботи.

При управлінні за результатами, поряд з плануванням, оцінюють виконання планів та контроль. Наполегливість, творчий підхід та обов'язковість при виконанні планів - це ті риси, які відрізняють дану систему управління від інших.

Управління за результатами - це сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються визначені всіма працівниками підприємства цілі. При цій системі ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності персоналу, а також стилі та техніка управління.

Отже, для фінської школи управління можна визначити таку послідовну схему дій:

— управління діяльністю фірми, включаючи планування діяльності, постановку виробничих завдань, створення системи вимірювання виробничої праці, контроль за виконанням завдань;

— управління персоналом, до якого відносять забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, інформування, мотивацію навчання працівників;

— управління важливими зв'язками організації;

— постійне вдосконалення управління діяльністю фірми та персоналу, враховуючи поліпшення планування, дослідження та розвиток мікроклімату в організації, удосконалення розподілу праці.

Західноєвропейська модель менеджменту, як і будь-яка інша, має суттєві відмінності від моделей Японії і США, відмінною рисою яких є досить жорсткий підхід до питання управління персоналом. Більшість європейських країн (Норвегія, Англія, Швеція і Голландія) інтенсивно розвивають принципи менеджменту, які дають змогу кожному співробітнику прийняти певну роль в управлінському процесі. Крім цього, європейська модель менеджменту розвивалася в напрямку визначення людської поведінки при наданні на нього колективного впливу. Таким чином, даної управлінською моделлю досить давно вже передбачав статус людини «соціального» [51, с. 19].

В даний час модель менеджменту, створена підприємствами європейських країн, застосовується в управлінні організаціями в усіх частинах світу. Порівняльний аналіз основних моделей менеджменту (західноєвропейської, американської і японської), так не схожих один на одного колись, в сучасному розрізі показує їх близькість один до одного. Саме тому вони всі застосовні на різних континентах, при роботі з абсолютно різними людьми. Переплітаючись з іншими моделями, європейська управлінська концепція лягла в основу нових теорій управління підприємствами та людьми.

### **Висновки до 1 розділу:**

Проаналізувавши теоретичні основи формування системи менеджменту підприємства, можна зробити певні висновки.

По-перше, під управлінням підприємством слід розуміти цілеспрямовану діяльність, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей (трудових колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку тощо). Серед сучасних принципів управління можна виділити: чіткий поділ праці; додержання дисципліни і порядку; повноваження і

відповідальність; використання мотивації високопродуктивної праці; забезпечення рівної справедливості для всіх; впевненість у постійності і стабільності роботи; дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюга; заохочення ініціативи; цільової сумісності і зосередження; ефективності управління.

По-друге, після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні підходи та методи досягнення їх. Розрізняють такі підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний. Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Відповідно до цього розрізняють такі методи управління: економічні; технологічні; соціально-психологічні; адміністративні.

По-третє, у практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи — не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні людськими ресурсами. Порівняльний аналіз основних моделей менеджменту, так не схожих один на одного колись, в сучасному розрізі показує їх близькість один до одного.

## **2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КРОК-АГРО»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Крок-Агро»**

ТОВ «Крок-Агро» було створено в 2011 році. ТОВ «КРОК-АГРО» – товариство з обмеженою відповідальністю, створене відповідно до законодавства України.

Юридична адреса: 16671, Чернігівська обл., Ніжинський р-н., с. Галиця, вул. Франка, 25.

Підприємство має досить зручне розташування і близькість до районного центру м. Ніжин. Район належить до вологої, помірно теплої агрокліматичної зони, що сприяє високій урожайності. Переважають чорноземи, типові малогумусні (79,3 % площі району), чорноземи опідзолені й темно-сірі (14,8%), решта – лучні, болотні та ясносірі ґрунти.

Метою діяльності ТОВ «КРОК-АГРО» є здійснення всіх видів підприємницької діяльності, не заборонених українським законодавством, для одержання прибутку, задоволення інтересів учасників, а також задоволення потреб споживачів у товарах, послугах та роботах агрофірми.

Згідно статуту предметом діяльності ТОВ «КРОК-АГРО» є:

1. організація виробництва сільськогосподарської продукції та сировини з метою її подальшої реалізації;
2. переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва так і придбаної;
3. оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва;
4. інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.

ТОВ «КРОК-АГРО» є юридичною особою згідно із законодавством України, має самостійний баланс, власні основні і оборотні кошти, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп із своїм

найменуванням, фірмовий і товарний знак, інші реквізити. Агрофірма набуває статусу юридичної особи з дня її державної реєстрації.

Діяльність агрофірми здійснюється на основі і за рахунок власного та орендованого майна, орендованих майнових та земельних паїв, орендованої землі, що належить громадянам на праві приватної власності. Трудова діяльність на агрофірмі здійснюється на основі трудових договорів та контрактів згідно діючого трудового законодавства України та цивільно - правових угод.

Агрофірма є власником майна засновника, продукції, виробленої в результаті господарської діяльності, отриманих доходів, а також іншого майна, набутого на підставах незаборонених законодавством.

Джерелами формування майна та коштів агрофірми є: грошові та матеріальні внески засновника; прибутки, отримані від реалізації продукції, робіт, послуг, а також інших видів господарської діяльності; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджету; придбання майна у фізичних і юридичних осіб; добровільних внесків і пожертвувань юридичних і фізичних осіб.

Досліджуване ТОВ «КРОК-АГРО» займається вирощуванням та реалізацією сільськогосподарських культур, а саме: зерно, зернобобові, пшениця, кукурудза, картопля, сіно, велика рогата худоба, свині та молоко; здійсненням роздрібною і оптовою торгівлі.

ТОВ «КРОК-АГРО» вирощує 11 культур. Структура посівів компанії організована так, що дозволяє повною мірою використовувати землі та виробничі потужності протягом усього року. ТОВ «КРОК-АГРО» вирощує як озимі, так і ярові сорти пшениці, проте посіви озимої пшениці переважають. Яру пшеницю вирощують в рамках програми чергування культур. Основними напрямками в галузі рослинництва є вирощування зернових і зернобобових культур, ріпаку, картоплі, сої, цукрових буряків. Вироблену продукцію підприємство постачає на ряд переробних підприємств як області, так і за її межі. Беручи до уваги це, можна сказати, що галузь рослинництва джерелом функціонування усіх інших сфер агропромислового комплексу.

Основним засобом виробництва в ТОВ «КРОК-АГРО» зокрема є земельні ресурси, які характеризуються специфічними особливостями у процесі їх використання. До складу земельних ресурсів ТОВ «КРОК-АГРО» можна віднести ту землю, яку підприємство орендує в громадян на основі оренди. Розмір і структура земельних угідь представлена на в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розмір та структура сільськогосподарських угідь в ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр., га

Види угідь	Роки						2019 р. до 2017 р., %
	2017		2018		2019		
	Усього	В т.ч. взято в оренду	Усього	В т.ч. взято в оренду	Усього	В т.ч. взято в оренду	
Сільськогосподарські угіддя	4437,0	4437,0	4451,0	4451,0	4480,0	4480,0	101,0
у тому числі: рілля	4437,0	4437,0	4451,0	4451,0	4480,0	4480,0	101,0

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

З наведених даних таблиці 2.1 видно, що господарство має достатню кількість сільськогосподарських угідь для здійснення виробничого процесу. Кількість орендованих сільськогосподарських земель з кожним роком постійно збільшується, і в 2019 році вони склали 4480 га.

Важливими показниками галузі рослинництва, які висвітлюють його ефективність є посівні площі сільгоспкультур, їх валовий збір, а також урожайність. На основі наявних в господарстві сільськогосподарських угідь, охарактеризуємо тепер посівні площі та їх структуру за останні три роки (табл. 2.2). З наведених даних у табл. 2.2. ми бачимо, що в ТОВ «КРОК-АГРО» посівні площі дещо зросли. Понад 50% усієї посівної площі припадає на зернові і зернобобові культури. Найбільше в господарстві вирощують озимої пшениці, під урожай якої в 2019 році було відведено 1200 га. За досліджуваний період ми бачимо, що найбільше зросли площі під посівами гречки, більше ніж в 4 рази.



Таблиця 2.2

Динаміка структури посівних площ в ТОВ «КРОК-АГРО»  
за 2017-2019 рр.

Сільськогосподарські культури	Роки						2019 р. в % до 2017 р.
	2017		2018		2019		
	Га	%	га	%	га	%	
Посівна площа-всього, га:	4437,0	100,0	4451,0	100,0	4480,0	100,0	100,1
у тому числі: зернові та зернобобові культури	2385,0	53,8	2410,0	54,1	2405,0	53,7	100,8
ячмінь ярий	250,0	10,5	300,0	12,4	340,0	14,1	136,0
пшениця озима	1200,0	50,3	1200,0	49,8	1200,0	49,9	100,0
гречка	15,0	0,6	70,0	2,9	65,0	2,7	433,3
кукурудза на зерно	800,0	33,5	760,0	31,5	750,0	31,2	93,8
горох	120,0	5,0	70,0	2,9	65,0	2,7	54,2
ріпак озимий	600,0	13,5	650,0	14,6	600,0	13,4	100,0
цукрові буряки (фабричні)	350,0	7,9	320,0	7,1	300,0	6,7	85,7
багаторічні трави	1102,0	24,8	1071,0	24,1	2060,0	46,0	187,0

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Разом з тим, посіви гороху знизилися майже на 50% і склали 65 га. Враховуючи те, що підприємство утримує велику рогату худобу, то площі багаторічних трав також помітно зросли.

Одним із системо утворюючих показників ефективності сільськогосподарського виробництва є урожайність сільгоспкультур. З одного боку рівень урожайності як результативний показник характеризує систему землеробства, рівень інтенсифікації виробництва, дотримання технологічного процесу, ступінь забезпечення виробничого процесу необхідною технікою і трудовими ресурсами, а також якість сільгоспугідь. Та з іншого, належний рівень урожайності сільгоспкультур є основою для обрахунку інших важливих показників ефективності господарського виробництва, а саме: загальний валовий

збір, вартість валової і товарної продукції, і звичайно прибутку. Можна констатувати, що відповідні зміни в урожайності сільськогосподарських культур в значній мірі формують загальні тенденції економічного розвитку сільськогосподарського виробництва. В таблиці 2.3. представлено урожайність та валові збори основних видів сільськогосподарської продукції в динаміці.

Таблиця 2.3

Динаміка урожайності та валових зборів основних видів  
сільськогосподарської продукції в ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр.

Види культур	2017 р	2018 р.	2019 р.	2019 р. в % до 2017 р.
1	2	3	4	5
Урожайність, ц/га				
Зернові та зернобобові культури – всього	71,0	88,1	78,9	111,1
у тому числі:				
ячмінь ярий	44,4	62,5	60,6	136,5
пшениця озима	60,5	91,3	65,7	108,6
кукурудза на зерно	103,0	105,0	115,0	111,7
горох	21,0	33,3	47,5	226,2
Ріпак озимий	34,0	35,0	30,6	90,0
Цукрові буряки (фабричні)	575,0	600,0	729,0	126,8
Валовий збір, ц				
Зернові та зернобобові культури – всього	169279,0	212278,0	189829,0	112,1
у тому числі:				
ячмінь ярий	11113,0	18759,0	20604,0	185,4
пшениця озима	72600,0	109540,0	78787,0	108,5
кукурудза на зерно	82426,0	79800,0	86250,0	104,6
горох	2520,0	2331,0	3087,0	122,5
Ріпак озимий	20427,0	22750,0	18360,0	89,9
Цукрові буряки (фабричні)	201343,0	192000,0	218698,0	108,6

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Зважаючи на те, що господарство приділяє достатньо велику увагу використанню передових технологій в галузі рослинництва урожайність практично усіх культур за досліджуваний період зросла. Варто відмітити горох урожайність якого за період з 2017 по 2019 р. зросла більш ніж вдвічі. Урожайність культур формує загальні валові їх збори. Так, в господарстві валові збори ярого ячменю зросли на 85,4%, а гороху на 22,5%.

Досить позитивним в господарській діяльності ТОВ «Крок-Агро» є те, що воно поряд з виробництвом продукції рослинництва займається нарощуванням обсягів нарощуванням виробництва продукції тваринництва. Це в свою чергу позитивно пливає на якість сільськогосподарських угідь, адже дає можливість вносити в необхідних кількостях органічні добрива. Динаміку поголів'я тварин на досліджуваному підприємстві наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка поголів'я тварин на вирощуванні та відгодівлі в ТОВ «КРОК-АГРО», за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			2019 р. в
	2017	2018	2019	% до 2017 р.
ВРХ – всього, голів	1344,0	1375,0	1460,0	108,6
з них корів молочного стада	463,0	480,0	480,0	103,7
% корів до поголів'я ВРХ	34,4	34,9	32,9	-
Свині	1341,0	1108,0	1320,0	98,4

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Отже, на основі представлених даних можна сказати, що тваринництво в досліджуваному підприємстві розвивається на належному рівні. Так, кількість великої рогатої худоби за період з 2017-2019 рр. зросла на 8,6% і склала 1460 голів, в тому числі молочного стада на 3,7% - 480 голів. Разом з тим, поголів'я свиней дещо зменшилося – на 1,6%. Тому, на перспективу, для збільшення

поголів'я тварин на підприємстві необхідно підвищувати їх продуктивність. Ця проблема може бути вирішена також, через нормалізацію цін на засоби виробництва і предмети праці для виробництва продукції тваринництва, зниження собівартості її виробництва, підвищення якості, досягнення оптимальної концентрації поголів'я, освоєння інтенсивних технології їх утримання; впровадження нових форм господарювання і організації виробництва. З позицій розвитку галузі слід розробити комплексні програми для усіх напрямків тваринництва. Доцільно запровадити дотації, а також певні пільги для підприємств, які виробляють таку продукцію.

Від рівня розвитку тваринництва залежить наповнення ринку висококалорійними продуктами харчування — м'ясом, молочними продуктами, яйцями тощо. Тваринництво дає сировину для харчової і легкої промисловості (м'ясо, молоко, шкіра, вовна, віск, пух тощо), а також для виробництва ряду лікувальних препаратів [29, с. 30].

Результативні показники виробничої діяльності у тваринництві, які, у свою чергу, виражають ефективність виробничого процесу вказують на те, що продуктивність тварин в ТОВ «КРОК-АГРО», порівняно з попереднім періодом зростає (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників виробництва і продуктивності тваринництва в ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр.

Продукція	Роки			2019 р. в % до 2017 р.
	2017	2018	2019	
Приплід ВРХ, голів	451,0	472,0	473,0	104,9
Приріст ВРХ, грам	674,0	651,0	659,0	97,8
Молоко, кг	6035,0	6310,0	7151,0	118,5
Приплід свиней, голів	1328,0	1162,0	1374,0	103,5
Приріст свиней, грам	564,0	589,0	558,0	98,9

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Приведені дані у табл. 2.5 наочно засвідчують, що у 2019 р. в порівнянні із

2017 р. у досліджуваному підприємстві прослідковується позитивна динаміка у нарощуванні основних показників. Так, надій молока на одну корову зріс з 6035 кг в 2017 р. до 7151 кг в 2019 р. або на 18,5%. Також зріс приплід великої рогатої худоби на 4,9% і приплід свиней на 3,5%.

Важливе значення у забезпеченні ефективного господарювання відіграє наявність і використання сільськогосподарської техніки. Необхідно відмітити, що ефективність використання технічних засобів залежить від рівня концентрації виробництва. Наявність сільськогосподарської техніки в ТОВ «КРОК-АГРО» наглядно представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Сільськогосподарська техніка ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			2019 р. в % до 2017 р.
	2017	2018	2019	
Трактори, всього:	37,0	38,0	40,0	108,1
У розрахунку на 100 га ріллі	0,83	0,85	0,89	107,2
Комбайни: - зернозбиральні	10,0	9,0	10,0	-
- кормозбиральні	5,0	5,0	5,0	-
-бурякозбиральні	5,0	5,0	4,0	80,0
Сівалки	12,0	10,0	12,0	-

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Отже, з даних ми бачимо, що підприємство має досить потужний парк сільгосптехніки. За досліджуваний період забезпеченість тракторами в розрахунку на 100 га ріллі збільшилася на 7,2%, їх загальна кількість становить 40 штук.

У умовах переходу сільськогосподарського виробництва до ринкової економіки досить актуальним є питання нарощування обсягів продовольчих ресурсів, підвищення ефективності господарювання, формування належних соціальних умов працівників на селі, а також розвитку їх особистих якостей. В

складі ресурсного потенціалу виокремлюють матеріальні, нематеріальні, інноваційні, фінансові, трудові ресурси, а також методи управління та організації ефективного використання ресурсів [16, с. 58].

Загальновідомою є істина, що трудові ресурси – найголовніший та найцінніший ресурс будь-якого виробництва, в тому числі і сільськогосподарського. В даному контексті, не менш важливу роль для функціонування та розвитку ТОВ «КРОК-АГРО» відіграють трудові ресурси. Адже відомо, що сільськогосподарське підприємство зможе господарювати ефективно лише при наявності кваліфікованих працівників. Динаміку забезпеченості трудовими ресурсами в ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр. зображено на Рис. 2.1.

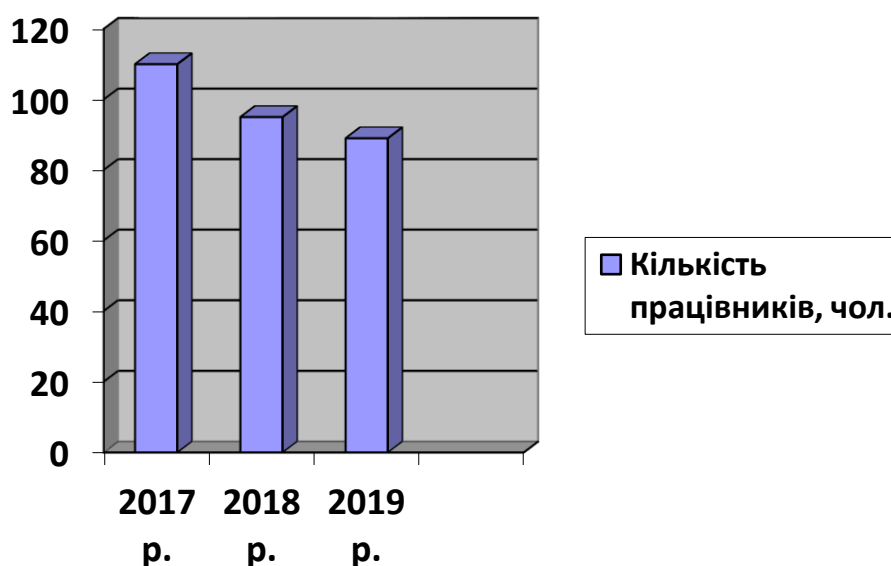


Рис. 2.1. Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами в ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр.

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

З наведених даних видно, що за досліджуваний період кількість працівників на підприємстві зменшилась і склала в 2019 р. 89 особи. Також слід сказати, що підприємство володіє досить потужним і якісним складом трудових ресурсів, однак рівень оплати праці за свій труд міг бути й кращим. Це є одним із важливих мотиваційних чинників ефективного господарювання підприємства. Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це

особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Вирішення проблеми формування й ефективного використання кадрового потенціалу можливе лише при розробці чіткої кадрової політики підприємства. Кадрова політика має відповідати концепції розвитку підприємства та реалізовуватися за допомогою кадрової стратегії та тактики.

Отже, стабільний і ефективний розвиток досліджуваного підприємства в значній мірі залежить від ефективного і раціонального використання усіх наявних ресурсів. Кваліфікований персонал, використання передових технологій, сучасних підходів в управлінні формує потенціал підприємства.

Таким чином, на основі здійсненого аналізу обсягів виробництва продукції, її урожайності, а також забезпеченості підприємства трудовими, матеріальними, земельними і фінансовими ресурсами можна зробити наступний висновок. ТОВ «КРОК-АГРО» є передовим господарством Чернігівської області, яке провадить свою діяльність на інноваційній основі. Господарювання на інноваційних засадах, позитивно впливає на виробничі показники підприємства.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного інструментарію діяльності ТОВ «КРОК-АГРО»**

Для здійснення оцінки економічної діяльності підприємства здійснюють фінансовий аналіз, який є основою для прогнозування фінансового стану підприємства на підставі інформації, яка міститься в бухгалтерській та фінансовій звітності і оперативних даних. Основною метою фінансового аналізу є об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану і виявлення можливостей для підвищення ефективності функціонування підприємства [45, с. 76].

Фінансовий аналіз діяльності підприємства ТОВ «КРОК-АГРО» передбачав комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів статистичного,

економічного і фінансового аналізу за даними трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства. З метою проведення аналізу основних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства необхідно розрахувати основні показники за балансом підприємства та звітом про фінансові результати. В результаті проведеного аналізу можна визначити економічний потенціал ТОВ «КРОК-АГРО» [15, с. 76].

У першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «КРОК-АГРО» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати попереднього аналізу (експрес-аналізу) фінансового стану ТОВ  
«КРОК-АГРО»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Тенденції очікуваних змін
1.Коефіцієнт незалежності	0,955	0,945	0,933	ТОВ «КРОК-АГРО» залишається незалежним
2.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,968	0,966	0,947	ТОВ «КРОК-АГРО» залишається фінансово-стійким
3.Коефіцієнт ділової активності	0,936	0,873	0,659	Ділова активність значно зменшилась через складну політичну та соціальну ситуацію в країні
4.Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,031	0,032	0,035	Цей показник збільшився на 0,001-0,004
5.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів підприємства	0,032	0,034	0,037	Ефективність використання власних коштів залежить лише від якості управління підприємством та є внутрішнім фактором зростання фінансового рівня
6.Загальний коефіцієнт покриття по балансу заборгованість підприємства	27,88	26,02	16,575	Зменшиться, оскільки у цей період з'являється довгострокова Дебіторська
7.Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах.	0,964	0,962	0,94	Загалом коефіцієнт зменшився на 0,024

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»



Так, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт ділової активності мають значення, яке перевищує нормативне 0,5 та майже дорівнює 1 (є більшим за 0,95), що є свідчення повної самостійної незалежності та стійкості підприємства, платоспроможності та динамічного функціонування.

Отже, проведений експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «КРОК-АГРО» показав, що за 2017-2019 рр. поточні зобов'язання підприємства мають тенденцію збільшення – на 217 тис. грн.

ТОВ «КРОК-АГРО» є рентабельним, беззбитковим. Власного капіталу вистачає на покриття поточних збитків підприємства та уникнення довгострокових зобов'язань.

Далі нами досліджено показники діяльності ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 роки з точки зору комплексного аналізу.

Необхідно провести горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства та джерел їх утворення. Вертикальний та горизонтальний аналіз активів ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 роки наведено у таблиці 2.8.

За розрахованими даними нами сформовані такі висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства за 2017-2019 рр. має тенденцію збільшення на 237 тис. грн. за 2017 р та на 281 тис. грн. за 2019 р. Цей показник має стабільно високий рівень та відповідає нормативу;

2. Вартість необоротних активів за 2017 р. значно зросла – на 279 тис. грн., що свідчить про здороження вартості основних фондів за цей рік та їх оновлення. У 2019 р. цей показник зріс ще на 68 тис. грн. Це свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства;

3. Вартість оборотних активів підприємства за 2017 р. зменшилася на 42 тис. грн. та збільшилась на 213 тис. грн. за 2019 р., загальний приріст оборотних активів за ці два роки рр. складає 171 тис. грн.;

4. Матеріальні оборотні активи мають стабільну вартість, тобто підприємству вистачає активів, які використовуються у якості сировини, матеріалів та ін. для виробництва продукції;

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «КРОК-АГРО»  
за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2018/2017 рр.		Відхилення 2019/2018 рр.	
					абсол., тис. грн.	відносне, %	абсол., тис. грн.	відносне, %
1	Активи підприємства, всього, тис. грн.	9359	9596	9877	+237	+2,53	+281	+2,93
2	Необоротні активи, тис.грн.	911	1190	1258	+279	+30,62	+68	+5,71
	- у % до всіх активів	9,73	12,40	12,74	-	-	-	-
3	Оборотні активи, тис. грн.	8448	8406	8619	-42	-0,50	+213	+2,53
	- у % до всіх активів	90,27	87,60	87,26	-	-	-	-
3.1.	Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	3762	4293	4307	+531	+14,11	+14	+0,33
	- у % до оборотних активів	44,53	51,07	49,97	-	-	-	-
3.2.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	321	195	161	-126	-39,25	-34	-17,44
	- у % до оборотних активів	3,80	2,32	1,87	-	-	-	-
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.	4340	3897	4143	-443	-10,21	+246	+6,31
	- у % до оборотних активів	51,37	46,36	48,07	-	-	-	-
3.4.	Інші оборотні активи, тис.грн.	25	21	8	-4	-16	-13	-61,90
	- у % до оборотних активів	0,30	0,25	0,09	-	-	-	-

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

5. Дебіторська заборгованість за 2017 рік зменшилась на 126 тис. грн., а у 2019 р. цей показник теж зменшився на 34 тис. грн., тобто у ці роки дебітори не поспішали платити підприємству по своїм боргам;

6. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2017-2019 рр. зменшилися на 197 тис. грн. Незначне зниження цього показника не має негативних наслідків на роботу підприємства;

7. Інші оборотні активи за цей період зменшилися майже у тричі (на 17 тис. грн.), що спричинено економією ресурсів підприємства.

Вертикальний та горизонтальний аналіз джерел утворення підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2018/2017 рр.		Відхилення 2019/2018 рр.	
					абсол.т ис. грн.	віднос не, %	абсол., тис. грн.	віднос не, %.
1.	Джерела утворення активів, всього, тис. грн.	9359	9596	9877	+237	+2,53	+281	+2,93
2.	Власний капітал, тис. грн.	8936	9069	9217	+133	+1,49	+148	+1,63
	- у % до всіх джерел утворення активів	95,48	94,51	93,32	-	-	-	-
2.1	Власний оборотний капітал, тис. грн.	8040	8083	8099	+43	+0,54	+16	+0,20
	- у % до власного капіталу	89,97	89,13	87,87	-	-	-	-
3.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	120	204	140	+84	+70	-64	-31,37
	- у % до всіх джерел утворення активів	1,28	2,12	1,42	-	-	-	-
4.	Поточні зобов'язання, тис. грн.	303	323	520	+20	+6,60	+197	+60,99
	- у % до всіх джерел утворення активів	3,24	3,37	5,26	-	-	-	-
4.1	Кредити банків, тис.грн.	-	-	-	-	-	-	-
4.2	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	303	323	520	+20	+6,60	+197	+60,99
	- у % до поточних зобов'язань	100	100	100	-	-	-	-

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

По розрахункам показників сформуємо такі висновки:

1. Загальна вартість джерел утворення активів за 2017-2019 рр. має тенденцію збільшення на 237 тис. грн. за 2017 р. та на 281 тис. грн. за 2019 р. Цей показник говорить про фінансову стійкість та динамічну роботу підприємств у цей період;

2. Власний капітал підприємства у 2017 р. збільшився на 133 тис. грн., а у 2019 р. він зріс на 133 тис. грн. Власний капітал - це частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань, тобто цей показник говорить про стабільність отримання прибутку підприємством за 2017-2019 роки.

3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення за 2017-2019 рр. зросли на 20 тис. грн. – це негативні зміни у балансі підприємства, оскільки вони свідчать про утворення у підприємства довгострокової кредиторської заборгованості перед банками, інших довгострокових фінансових зобов'язань, відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань.

4. Поточні зобов'язання підприємства за 2017-2019 рр. збільшилися на 190 тис. грн.

5. Кредити банків відсутні на підприємстві, що є сприятливою обставиною і говорить про самозабезпечення підприємства.

6. Кредиторська заборгованість у 2017 році збільшилась на 20 тис. грн., тобто є незначною для підприємства, а у 2019 році кредиторська заборгованість значно зросла на 197 тис. грн., це свідчить про те, що підприємство має значну заборгованість перед своїми постачальниками та підрядниками та затримує оплату.

7. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття у 2017-2019 рр. на підприємстві відсутні.

Після ознайомлення з балансом і аналізу структури активів та пасивів балансу підприємства необхідно проаналізувати показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства більш детально. Вся сукупність таких показників може бути наведена у вигляді таких груп, що характеризують:

платоспроможність (фінансову стійкість); ліквідність; ділову активність; рентабельність (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Показники фінансового стану ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр.

№	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Аналіз ліквідності підприємства				
1	Коефіцієнт покриття	27,88	26,02	16,58
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,38	12,67	8,28
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	14,32	12,06	7,97
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	8145	8083	8099
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,955	0,945	0,933
2	Коефіцієнт фінансування	0,047	0,058	0,072
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,964	0,962	0,94
4	Коефіцієнт маневреності ВК	0,911	0,891	0,879
Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,936	0,873	0,659
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,67	26,43	15,21
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	42,32	32,06	36,01
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	17,02	22,46	10
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	14,02	13,62	23,67
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,53	1,56	1,05
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (ФВ)	12,81	8,64	6,04
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,98	0,92	0,702
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,031	0,032	0,035
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,032	0,034	0,037
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,033	0,037	0,053
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,089	0,087	0,106

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. На підприємстві коефіцієнт покриття значно переважає 2, тому можна говорити, що структура балансу є задовільною, підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань, а на 1 грн. короткострокових зобов'язань у 2019 році припадає 16,58 грн. активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт швидкої ліквідності – цей показник перевищує нормативне значення (1). У 2017-2018 рр. цей показник зменшився на 2,71 та на 4,39 у 2018-2019 рр., тобто у підприємства залишається найбільш ліквідні оборотні кошти – грошові кошти та їх еквіваленти, фінансові інвестиції та кредиторська заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – цей показник у 2017-2018 зменшився на 2,26 та на 4,09 у 2018-2019 рр., що свідчить про велику довгострокову дебіторську заборгованість, яка сформувалася під час роботи підприємства у цей період.

Чистий оборотний капітал - його наявність та величина свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Підприємство вчасно розраховується за своїми поточними зобов'язаннями та має достатню фінансову стійкість, оскільки в цьому випадку певна частина необоротних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань. Негативним є зменшення рівня прибутку підприємства на 46 тис. грн. за 2017-2019 рр.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Фінансова автономія від зовнішніх джерел є дуже високою у 2017-2019 рр., показники за цей період значно перевищують нормативне значення (норматив  $> 0,5$ ), тобто

підприємство є майже 100%-во фінансово автономним, незалежним від зовнішнього фінансування у цей період. Але за досліджуваний період цей показник зменшився на 0,022 в цілому.

Коефіцієнт фінансування характеризує залежність підприємства від залучених засобів. коефіцієнт фінансування має тенденцію постійного незначного зростання (на 0,011 у 2017-2018 рр. і на 0,014 у 2018-2019 рр.), тобто надходження позичково капіталу були незначними, а частка власного капіталу є незмінною.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Як і попередні показники, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має високий рівень та має тенденцію незначного коливання (зменшення на 0,002 у 2017-2018 рр. і на 0,022 у 2018-2019 рр.), тобто підприємство у повній мірі забезпечено власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована. Цей показник за 2017-2018 рр. зменшився на 0,032, тобто зменшилася частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Коефіцієнт оборотності активів має тенденцію зменшення (на 0,277 в цілому) – це сприятлива умова для переведення активів підприємства у ліквідні кошти.

Коефіцієнт оборотності дебіторської показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством. За період 2017-2019 рр. цей показник знизився на 6,30. Зменшення значення коефіцієнта – це негативна тенденція і свідчить про те, що ТОВ «Крок-Агро» не так швидко отримує кошти від своїх боржників.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість

обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. За період 2017-2019 рр цей коефіцієнт має тенденцію до зниження, але є достатньо високим. Тобто підприємство менше ніж за місяць сплачує усі рахунки постачальників.

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства. За 2017-2018 рр., строк погашення дебіторської заборгованості значно менший ніж строк погашення кредиторської заборгованості, тобто підприємство встигає отримати оплату від дебіторів та сплатити свої кредиторські зобов'язання.

Строк погашення кредиторської заборгованості у 2019 р. порівняно с 2017 р. значно збільшився (на 10,05), тобто підприємство затримує сплату кредиторських зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів перевищує 1, що свідчить про швидку реалізацію товарно-матеріальних запасів підприємства. Але показник за 2017-2019 роки має тенденцію зниження. Це свідчить про те, що на продукцію падає попит.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства. Показник фондовіддачі поступово знизився на 6,77, що свідчить про застаріння техніки та обладнання підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився за 2017-2019 рр. на 0,278, проте є дуже високим – підприємство використовує власний капітал дуже ефективно.

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства. Прибуток отриманий на одиницю активів підприємства за 2017-2019 рр. збільшився на 0,004.



Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. Прибуток, отриманий підприємством з кожної гривні власного капіталу у 2017-2019 рр. збільшився на 0,005.

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився у 2017-2019 рр. на 0,02. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності використання господарської діяльності підприємства. Це – позитивна тенденція.

Коефіцієнт рентабельності продукції характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. коефіцієнт рентабельності продукції за 2017-2019 рр. зріс на 0,017, тобто підприємство контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і отримує при цьому достатній чистий прибуток. Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило, чим вище значення коефіцієнту, тим краще. Збільшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про покращання результатів діяльності підприємства.

### **2.3. Специфіка управління діяльністю ТОВ «КРОК-АГРО»**

Менеджмент аграрного підприємства характеризує систему, структуру, методи та принципи управління. Специфіка аграрного виробництва спричиняє формування певних особливостей управління, які враховують такі особливості: сезонність виробництва, розірваний виробничий цикл, низький рівень оборотності капіталу, значні обсяги авансованого капіталу тощо. Окрім того, система управління характеризується системним, ситуаційним та процесним підходами до управління. Це спричиняє: формування загальної управлінської політики та вибору єдиної стратегії для всього господарства, підбір методів управління відповідно до обставин, що складаються в навколишньому середовищі, почергове виконання загальних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації та

контролю).

Притаманним для господарства є активне використання різних методів управління, починаючи від економічних і закінчуючи адміністративними та соціально-психологічними.

Метод управління – це спосіб впливу на окремих працівників і виробничі колективи з метою досягнення визначених цілей.

Ефективність функціонування підприємства та його підрозділів значною мірою залежить від правильності застосування методів управління, на що впливає рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка завдань та інші чинники. Методи управління ґрунтуються на системі законів та закономірностей, з яких випливають, і з якими перебувають у тісному взаємозв'язку.

В процесі управлінської діяльності менеджери використовують різні методи, які дають можливість упорядкувати, зорієнтувати та ефективно організувати виконання відповідних функцій, процедур і операцій. Проте, використання якогось одного окремого методу є дуже рідкісним. Переважно в практичній діяльності застосовують групу чи сукупність методів, які утворюють цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих конкретних методів, яка носить назву методичний інструментарій. Для характеристики методичного забезпечення менеджменту організацій також використовуються поняття методичний апарат, методична база [10, с. 116].

Важливим є те, щоб методи, обрані керівником, відповідали поставленій меті, оскільки така невідповідність значно ускладнює процес її досягнення. Тому менеджеру важливо постійно слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Використання процесного підходу в управлінні спонукає керівників різних рівнів та ланок здійснювати виконання загальних функцій менеджменту, причому у відповідній послідовності.

Управлінський процес починається з функції планування. На цьому етапі процесу формується місія, мета, стратегія господарства, плани підрозділів,

визначаються завдання для кожного працівника.

В процесі здійснення функції організації формується організаційна структура управління із одночасним визначенням функцій, прав, обов'язків повноважень та відповідальності кожної посадової особи. В результаті здійснення даної функції формується ієрархія управління, система зв'язків між рівнями та ланками управління, визначаються центри прийняття рішень тощо.

Мотивація трудової діяльності є важливою функцією управління. Вона забезпечує активність працівників при виконанні своїх обов'язків. Від ефективності системи мотивації працівників залежить продуктивність праці, відданість працівників організації, частково мікроклімат в колективі, а також плинність кадрів, взаємовідносини між працівниками, тощо. Проектуючи мотиваційну систему керівники враховують нормативи затрат праці на виконання тієї чи іншої операції, час виконання роботи, умови договорів між працівниками та підприємством, коефіцієнт трудової участі працівників, розряди, тарифи, психологічні особливості працівників і т.д.

Функція контролювання є, по суті, завершальною функцією управління, яка забезпечує процес виконання поставлених завдань. Дана функція передбачає виконання роботи пов'язаної із розробкою стандартів та проведенням діагностики підприємства (попередній контроль), здійснення коригуючи та узгоджуючи дій при потребі (поточний контроль), співставлення одержаних результатів із запланованими, проведення аналізу та застосування, при потребі, відповідних заходів щодо усунення причин негативних результатів (заклучний контроль). Контролю підлягають усі сфери діяльності – фінанси, виробнича діяльність, трудова діяльність, якість продукції, запаси тощо.

Окрім загальних функцій, працівники підприємства, в залежності від їхніх функціональних обов'язків виконують різні конкретні функції: аналіз діяльності, прийняття управлінських рішень, проведення інструктажів, здійснення оперативного планування, проведення інструктажів і т.д.

Основою системи управління ТОВ «КРОК-АГРО» як і інших організацій різних організаційно-правих форм є організаційна структура. Організаційна

структура управління підприємством спрямована перш за все на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподілу між ними прав та обов'язків.

Організаційна структура управління – це сукупність упорядкованих елементів управління, яка дозволяє підприємству досягати поставлених цілей. Основними складовими організаційної структури управління є ланки управління (відокремлені структурні підрозділи та окремі посади наділені певними повноваженнями), рівні управління (сукупність ланок управління, які не перебувають в підпорядкуванні один одного і знаходяться на одному щаблі ієрархічної драбини) та зв'язки (інформаційні канали, якими відбувається взаємодія між окремими підрозділами та рівнями управління) [32, с. 7].

Організаційна структура ТОВ «КРОК-АГРО» побудована методом поділу за функціями. Це означає, що для таких функцій, як, виробництво, юридична, фінансова, ін., є своя управлінська одиниця. Кожна така одиниця централізовано виконує свої функції на рівні всього підприємства, включно з внутрішніми підрозділами.

В агрофірмі діє лінійна структура управління, що говорить про те, що управління виконується одним керівником, який приймає рішення по всім питанням, несе повну відповідальність за результати діяльності. Зі сторони директора розробляються головні цілі, контроль, організація, координація дії спеціалістів.

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Кожній організаційній будові господарства відповідає певна структура управління, яка визначається системою взаємопідлеглості та характером відносин між управлінськими працівниками різних рівнів управління.

Більш детально розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «КРОК-АГРО» на Рис. 2.2.

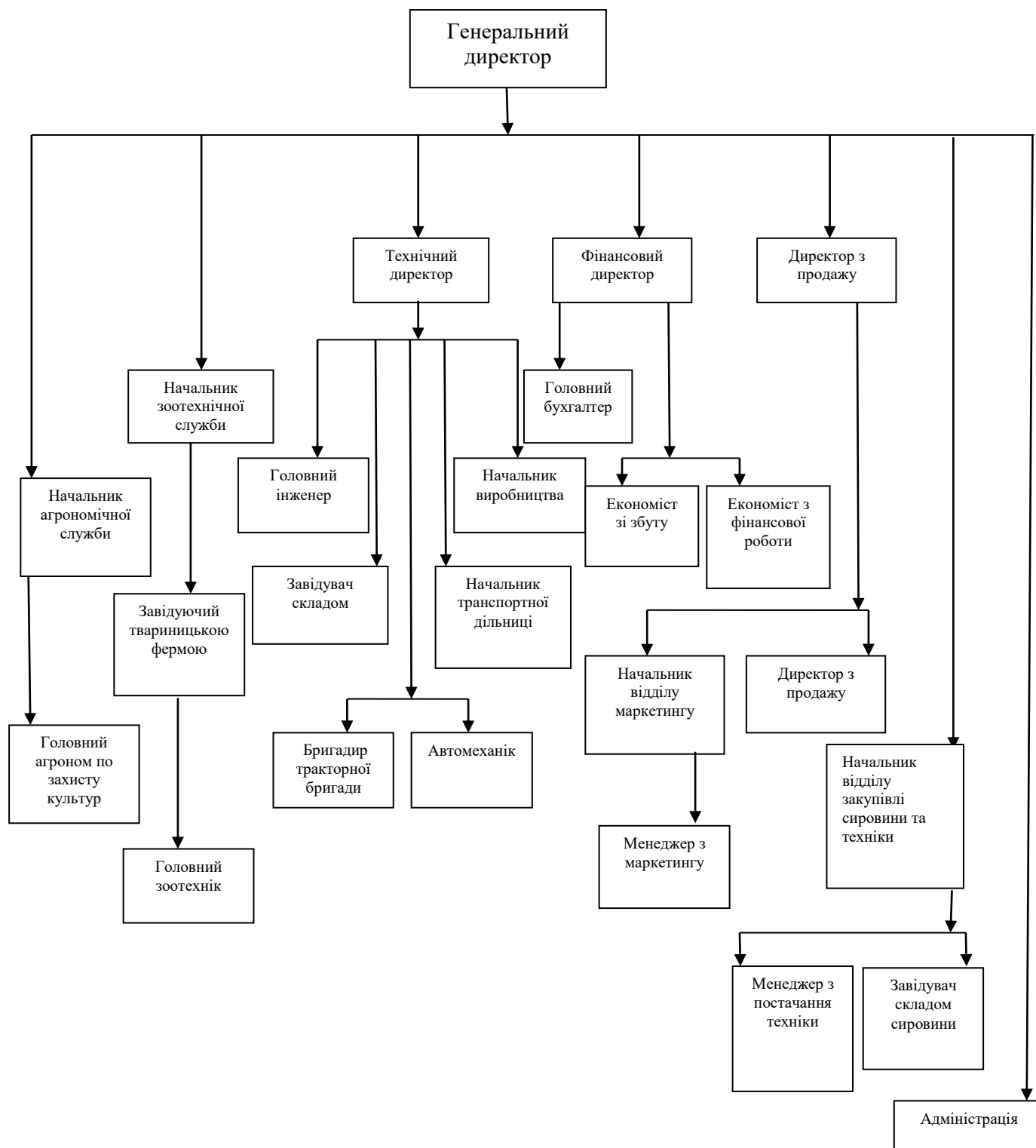


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «КРОК-АГРО»

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Керівництво поточною діяльністю здійснює Генеральний директор, якого

наймають за конкурсом, на контрактній основі строком не менш ніж на два роки. Генеральний директор підзвітний з усіх питань своєї діяльності зборам учасників.

Відповідальність за організацію та здійснення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві покладається на головного бухгалтера. Головний бухгалтер має право другого підпису документів, повинен забезпечувати систематичний контроль за раціональним використанням наявного ресурсного потенціалу, а також збереження власності.

Головний інженер – це один з керівників компанії, що відповідає за технічну політику і напрями технічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Головний інженер є першим заступником керівника підприємства і несе відповідальність за результати та ефективність виробничої діяльності підприємства. Головний інженер безпосередньо підпорядковується керівнику ТОВ «КРОК-АГРО» і здійснює керівництво технічними службами підприємства.

Маркетинг ТОВ «КРОК-АГРО» представляє собою систему організації і збуту продукції, орієнтовану на задоволення потреб покупців і одержання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, розробки заходів щодо поліпшення товару, його асортименту, вивчення покупців, конкурентів, цінової політики, формування попиту, стимулювання збуту і реклами.

Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору підприємства, очолюється начальником відділу, що призначається і звільняється від посади директором підприємства.

Обов'язком відділу маркетингу є реалізація трьох функцій:

- аналітичної, що включає дослідження ринку;
- продажі продукції;
- забезпечення потреб підприємства ресурсами.

Відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований директору. В своїй діяльності відділ кадрів керується Кодексом законів про працю України, Законом України «Про державну службу», Постановами Верховної Ради

і Кабінету Міністрів України, наказами міністерства і розпорядженнями директора.

Відділ кадрів здійснює:

- Забезпечення підрозділів згідно з штатним розписом необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації.

- Оформлення прийому, переведення, переміщень і звільнення працівників, облік відпусток працівників і здійснення контролю за їх наданням.

- Виконання роботи по плануванню і організації різних форм навчання працівників, облік спеціалістів, які завершили навчання.

- Забезпечення діяльності працівників, які виконують кадрову роботу в представництвах, надання їм методичної допомоги.

Начальник відділу кадрів несе персональну відповідальність за:

1) забезпечення підрозділів необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації;

2) своєчасне складання і виконання планів підвищення кваліфікації кадрів, та кошторису витрат на ці цілі.

Відділ постачання ТОВ «КРОК-АГРО» – це підрозділ, діяльність якого спрямована на забезпечення необхідними ресурсами виробництва. При цьому дана діяльність повинна бути здійснена до самого початку виробничого процесу: від виникнення такої необхідності в ресурсах до їх застосування під час виготовлення продукції. Основною метою даного підрозділу є доведення конкретних ресурсів до учасників виробництва у необхідній кількості та обсязі, в точний термін і з мінімальними витратами.

Основні завдання відділу постачання:

1. Забезпечення з подальшим підтриманням оптимального рівня запасів ресурсів, що сприятиме мінімізації витрат, пов'язаних з їх заготівлею.

2. Забезпечення точної, оперативної, комплексної та досить надійною поставки ресурсів споживачам (іноді навіть до робочого місця).

Загалом, менеджмент господарства слугує своєрідним мозковим та нервовим центром всієї господарської системи. Його якість визначає загальну

ефективність діяльності підприємства, його відповідність зовнішньому середовищу та вподобанням споживачів.

В умовах формування розвитку ринкової економіки існування підприємства як ізольованої одиниці економічної системи є нереальним. Внаслідок цього обов'язковою умовою його існування є тісна взаємодія із зовнішнім середовищем. Суть цієї взаємодії полягає в отриманні із зовнішнього середовища, ресурсів, енергії запитів споживачів і виділення у зовнішнє середовище готової продукції, інформації, заробітної плати тощо.

В таких умовах важливо чітко визначити маркетингове середовище підприємства з метою точного врахування його впливу на показники діяльності комбінату. Маркетингове середовище будь-якого підприємства характеризується певними особливостями і поділяється на два основних види: макросередовище і мікросередовище.

Макросередовище ТОВ «КРОК-АГРО» включає матеріально-технічні й економічні умови, суспільні відносини та інші фактори, що опосередковано здійснюють вплив на діяльність підприємства.

До слід віднести:

- 1) демографічні фактори – чисельність населення; вікова структура; платоспроможний рівень населення;
- 2) природні фактори – наявність природних ресурсів необхідний для ведення господарської діяльності;
- 3) науково-технічні фактори – науково-технічна політика держави, розвиток науково-технічного прогресу;
- 4) економічні фактори – рівень державного регулювання економіки; система оподаткування; розмір заробітної платні, а також пенсії;
- 5) екологічні фактори – екологічна безпека навколишнього середовища; виробництво екологічної продукції;
- 6) політичні фактори – політична ситуації в державі, злагоджена взаємодія виконавчої і законодавчої гілок влади; міжнародне науково-технічне співробітництво; обсяги експорту-імпорту [26, с. 56].



Мікросередовище ТОВ «КРОК-АГРО» – це середовище, яке є контрольоване з боку підприємства чи організації. Чинники мікросередовища поділяються на дві групи. Перша включає в себе ті, що знаходяться у близькому колі; до другої – що діють всередині самої організації.

До чинників близького оточення відносять:

1) постачальники – види сировини, матеріалів; об'єми постачань; ціни постачальників; відстань доставки.

Основними постачальниками паливо-мастильних матеріалів виступають ТОВ «Гусятин «Агростач», ТОВ «Промислові мастила», агрохімікати здобуває через ПАТ «УкрАгро НПК», ТзОВ «Хімагромаркетинг», ТОВ «Агрохімзахист»; запасних частин до сільськогосподарських машин – ТОВ «Амако Україна», ТОВ «Укрзапчастина», ТОВ «Омега-Автопоставка», ТзОВ «Агро-Союз-Хмельницький».

Необхідну сільськогосподарську техніку ТОВ «КРОК-АГРО» закупляє в «Техноторг-Дон», «ТОВ «Унікредит Лізинг», ТзОВ ТПК «Донанаб-Захід», а також від заводів-виробників України (м. Дніпропетровськ, Харків, Кіровоград), також через представників іноземних фірм-виробників, дилерів, відповідно до дійсного проекту за допомогою кредитних ресурсів та лізингу.

2) споживачі – ширина і глибина товарного асортименту продукції, що споживається; обсяги постачань; ціни постачань; рівень платоспроможності покупців.

Особливістю сільськогосподарського підприємства є те, що воно рідко діє на ринку продукції призначеної для кінцевого споживання, найчастіше воно реалізує свою продукцію на ринку сировини. Внаслідок цього споживачами продукції ТОВ «КРОК-АГРО» є суб'єкти ринку, які купують у аграрних підприємств сільськогосподарську продукцію для особистого споживання, подальшої переробки чи перепродажу, зокрема підприємства хлібопекарської промисловості, представлені комбінатами хлібопродуктів, які працюють у м. Ніжині та сусідніх селах.

4) конкуренти – ступінь освоєння ринкових ніш; якість агропродовольчої

продукції; зайняті сегменти ринку; асортимент продукції конкурентів.

Конкурентами ТОВ «КРОК-АГРО» є агрофірми Ніжинського району, а саме ТОВ «Ніжин-Агро», ТОВ «Агрофірма Лосинівська» та ТОВ «Магнат».

5) фінансово-кредитні установи – асортимент надання банківських послуг; відсоток за кредитами; комфортність; простота в оформленні документів; можливість інвестування та одержання кредиту).

До фінансово-кредитних установ, які формують зовнішнє середовище ТОВ «КРОК-АГРО» належать банки, страхові компанії, кредитні та інші установи, з якими аграрні підприємства вступають у ділові стосунки при збереженні готівки, забезпеченні безготівкових операцій, страхуванні себе від різного роду ризиків, одержанні та сплаті кредитів тощо.

Основні фінансові операції підприємство здійснює через відділення банку “ПриватБанк ” в м. Ніжин. Той же банк здійснює кредитне обслуговування підприємства. До послуг страхових установ господарство поки що не зверталось.

б) державні органи – здійснення контролю за дотриманням законодавства; система керівництва; взаємовідносини з місцевою адміністрацією [26, с. 58].

До факторів, які діють всередині самої організації (підприємства), варто зарахувати: середній рівень заробітної плати; забезпечення трудовими ресурсами, кваліфікація працівників; забезпеченість матеріальними ресурсами; організаційну структуру підприємства та ін.

Для ринку сільськогосподарської продукції характерним є наявність значної кількості конкурентів, що зумовлено специфікою сільського господарства та невеликими розмірами сільськогосподарських угідь агроформувань.

Далі проаналізуємо положення ТОВ «КРОК-АГРО» серед підприємств конкурентів: ТОВ «Ніжин-Агро», ТОВ «Агрофірма Лосинівська» та ТОВ «Магнат». Розглянемо рейтинг досліджуваних підприємств за певними критеріями за 2018 р. (табл.2.11).

Основним конкурентом у плані цін реалізації, як бачимо, буде ТОВ «Агрофірма Лосинівська». Однак, у силу великої різниці в якості споживчі переваги будуть віддані продукції ТОВ «КРОК-АГРО», тому що ТОВ «Агрофірма

Лосинівська» використовує устаткування, морально застаріле у порівнянні із сучасними імпортними технологічними лініями.

Таблиця 2.11

## Оцінка стратегічної сили ТОВ «КРОК-АГРО» відносно конкурентів

№	Показники	Вага	ТОВ «КРОК-АГРО»	ТОВ «Ніжин-Агро»	ТОВ «Агрофірма Лосинівська»	ТОВ «Магнат»
1	Якість продукції	0,10	8 (0,80)	9 (0,90)	5 (0,50)	6 (0,60)
2	Репутація/імідж	0,10	8 (0,80)	10 (1,00)	7 (0,70)	6 (0,60)
3	Матеріали/вартість	0,05	5 (0,25)	6 (0,30)	5 (0,25)	4 (0,20)
4	Технології	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
5	Виробничі потужності	0,05	9 (0,45)	10 (0,50)	7 (0,35)	6 (0,30)
6	Маркетинг/ реалізація	0,05	9 (0,45)	9 (0,45)	7 (0,35)	6 (0,30)
7	Фінансові ресурси	0,10	5 (0,50)	7 (0,70)	4 (0,40)	4 (0,40)
8	Відносна вартісна позиція	0,25	5 (1,25)	6 (1,50)	9 (2,25)	4 (1,00)
9	Здатність конкурувати за ціною	0,25	5 (1,25)	7 (1,75)	9 (2,25)	4 (1,00)
10	Зважений рейтинг сили		6,15	7,35	7,30	4,60

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

\*\*\*(шкала рейтингу: слабкіший - 1, сильніший - 10, у дужках – добуток ваги на рейтингову оцінку).

Таким чином, ТОВ «КРОК-АГРО» займає третє з лідируючих позицій серед підприємств конкурентів у Ніжинському районі.

Поступаючись ТОВ «Ніжин-Агро», ТОВ «КРОК-АГРО» за якістю 1 пункт, іміджем 2 пункти, вартістю 1 пункт, виробничі потужності 1 пункт, фінансові ресурси 2 пункти, вартісною позицією 1 пункт, здатністю конкурувати за ціною 2 пункти, перевищуючи рейтинговий бал за використовуваною технологією на 3 пункти та дорівнюючись за бальною оцінкою в частину маркетингових розробок.

Поступаючись ТОВ «Агрофірма Лосинівська», ТОВ «КРОК-АГРО» по вартісній позиції на 4 пункти бальної оцінки, за здатністю конкурувати за ціною також на 4 пункти бальної оцінки; дорівнюючись за бальною оцінкою по собівартості виготовляємої продукції й перебільшуючи за всіма іншими

показниками (якість продукції на 3 бали, репутація/імідж на 1 бал, технології на 3 бали, виробничі потужності на 2 бали, маркетинг/ реалізація на 2 бали, фінансові ресурси на 1 бал).

Наздоганяючим конкурентом є ТОВ «Магнат», що лише на 3% має менші обсяги реалізації на локальному ринку порівняно з ТОВ «КРОК-АГРО» й за бальною оцінкою має найменший відрив за якістю продукції, репутацією, виробничими потужностями й маркетинговими розробками (- 2 бали рейтингової оцінки). Тож при використанні сьогоденної конкурентної стратегії ТОВ «Магнат» цілком ймовірно може зайняти місце попереду ТОВ «КРОК-АГРО». Адже ТОВ «Магнат» починає використовувати закордонний досвід у системі управління підприємством, беручи до уваги, що ТОВ «Ніжин-Агро» уже давно запозичує світовий досвід системи менеджменту на підприємстві і займає лідируючі позиції.

Далі виявимо сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «КРОК-АГРО». Для цього застосуємо SWOT-аналіз, який дає можливість оцінити фактори впливу зовнішнього середовища організації на її розвиток, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити їх, проаналізувати та визначити шляхи усунення слабких місць в роботі підприємства та посилення сильних сторін (табл. 2. 12).

Таблиця 2.12

## Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «КРОК-АГРО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<b>Маркетинг</b>	
1. Наявність каналів збуту. 2. Наявність кваліфікаційних працівників. 3. Вигідне поєднання якісно – цінових характеристик сільськогосподарської продукції.	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Слабкий рівень організації маркетингової діяльності.
<b>Виробництво</b>	
1. Збільшення кількості продукції. 2. Можливість застосування інновацій при виробництві продукції.	1. Старіння обладнання.
<b>Організація управління</b>	
1. Наявність чітких зобов'язань між співробітниками.	1. Відсутність зарубіжного досвіду з побудови ефективного управління на ТОВ «КРОК-АГРО».
<b>Технології</b>	

## Продовження таблиці 2.12

1. Використання достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально – технічних та фінансових можливостей підприємства.	1. Значна технологічна відсталість ТОВ «КРОК-АГРО». 2. Застосування у виробництві застарілих технологій.
Фінанси	
1. Достатньо платоспроможна та фінансово стійка агрофірма.	1. Відсутність залучення іноземного капіталу.
Персонал	
1. Працьовитість. 2. Компетентність.	1. Низька мотивація працівників. 2. Відсутність перепідготовки кадрів.
Науково-дослідна робота	
1. Наявність матеріальної бази.	1. Низький рівень вміння роботи в інноваційній сфері.
Імідж підприємства	
1. Компетентність керівника підприємства. 2. Підвищення конкурентоздатності.	1. Відсутність світового досвіду управління.

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Аналіз зовнішнього середовища — це процес, за допомогою якого розробки стратегічного плану контролюють зовнішні щодо організації фактори з метою визначення можливостей і загроз для фірми [25]. Тому наступним етапом доцільно розглянути зовнішні можливості та загрози, що допоможе оцінити ситуацію поза ТОВ «КРОК-АГРО». Розглянемо їх у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Перелік зовнішніх можливостей та загроз для ТОВ «КРОК-АГРО»

Можливості	Загрози
1	2
Економічні	
1. Наявність певних результатів для підвищення попиту на аграрну продукцію. 2. Виробництво якісної аграрної продукції.	1. Зростання інфляції, зростання цін на сировину 2. Висока конкуренція серед аграрних підприємств.
Політичні	
1. Розробка нормативної бази для АПК. 2. Політична підтримка аграрних підприємств.	1. Низький рівень правового захисту. 2. Недосконалість податкової системи.
Соціальні	
1. Постійний попит на сільськогосподарську продукцію для задоволення потреб населення.	1. Низький рівень соціального життя. 2. Деградація сільськогосподарських районів.
Природні	
1. Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства.	1. Нестабільність та неможливість прогнозування погодних умов.

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Узагальнимо всі наведені вище дані, щоб сформувати результати SWOT-аналізу у матрицю сильних та слабких сторін, загроз та можливостей для ТОВ «КРОК-АГРО» (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Матриця сильних та слабких сторін, загроз та можливостей ТОВ «КРОК-АГРО»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
- вигідне поєднання якісно – цінових характеристик сільськогосподарської продукції. - достатньо платоспроможна та фінансово стійка агрофірма.	– маркетингові дослідження ринку; – збут, реклама і просування товару; – дослідницький потенціал.
Ризики:	Можливості:
Макроризики: непередбачені витрати, в тому числі через інфляцію; зростання податків, зростання цін на сировину, матеріали, несприятливі погодно-кліматичні умови та погодні аномалії. Мезоризики: зростання конкурентного тиску.	Базова стратегія: стратегія зростання. Функціональні стратегії: маркетингова стратегія.

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Отже, проведений SWOT-аналіз дозволив визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність організації. З його допомогою було проаналізовано сильні та слабкі сторони організації, визначено шляхи використання сильних та подолання слабких сторін діяльності підприємства [25].

Показники, які виражають результати прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу потребують більш детального фінансового аналізу. Так, валовий збір сільськогосподарських культур, характеризує в певній мірі результативність системи виробництва продукції, натомість прибутки господарств формуються на стадії реалізації продукції. Переважна більшість продукції сільськогосподарських підприємств реалізується за прямими контрактами, проте, частина її може також реалізовуватися за наступними каналами: видача в рахунок заробітної плати та оренди паїв, реалізація переробним підприємствам, на ринку, на біржі тощо.

ТОВ «КРОК-АГРО» є суб'єктом підприємницької діяльності, що здійснює

свою діяльність в сфері АПК. Її діяльність підпадає під регуляторну функцію таких нормативно-законодавчих актів: Господарський Кодекс, Земельний кодекс, Кодекс законів про працю і т.д.

На основі зазначених нормативно-правових актів, підприємство створюється згідно з рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, підприємства-засновника, організації або за рішенням трудового колективу у випадках і порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами України. Воно може бути створене внаслідок примусового поділу іншого підприємства відповідно до антимонопольного законодавства України, а також внаслідок виділення із складу діючого підприємства (організації) одного або кількох структурних підрозділів, на базі структурної одиниці діючих об'єднань за рішенням їх трудових колективів, якщо на це є згода власника чи уповноваженого ним органу.

Підприємство має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – також товарний знак. Воно має право здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим статутом підприємства. У його компетенції створення філій, представництв, відділень та інших відособлених підрозділів. Деякими видами діяльності підприємство може займатися тільки на підставі особливого дозволу (ліцензії) [13,с. 22].

Підприємство не може мати у своєму складі інших юридичних осіб. Воно вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня державної реєстрації, діє на основі статуту, затвердженого власником (власниками) майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. Статут визначає власника та найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, органи управління, порядок їх формування, компетенцію та повноваження трудового колективу і його виборних органів, порядок утворення майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності. Найменування підприємства містить його назву (завод, фабрика,

майстерня та ін.) і вид (приватне, колективне, державне тощо). До статуту можуть включатися положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, що виникають на підставі членства; про повноваження; порядок створення та структуру ради підприємства; про товарний знак та ін. У ньому має бути зазначено орган, який має право представляти інтереси трудового колективу [26, с. 24].

Майно підприємства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Джерелами формування майна підприємства є грошові та матеріальні внески засновників; кредити банків та інших кредиторів; доходи від реалізації продукції, інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян; інші джерела, не заборонені законодавством України. Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України, в асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами [26, с. 25].

Отже, ТОВ «КРОК-АГРО» функціонує в умовах насиченого зовнішнього середовища, яке регулюється законами ринку та органами державного управління шляхом застосування економічних важелів та видання нормативно-правових та регулюючих законодавчих актів. Система управління господарством є чітко формалізованою, передбачає дотримання чітких інструкцій та положень про функціональні підрозділи. В цілому, система управління, сформована на основі організаційної структури управління є ефективною і дозволяє досягати запланованих результатів.

### **Висновки до 2 розділу:**

Провівши дослідження щодо механізму формування системи менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО», можна зробити певні висновки.

По-перше, ТОВ «КРОК-АГРО» займається вирощуванням та реалізацією



сільськогосподарських культур, а саме: зерно, зернобобові, пшениця, кукурудза, картопля, сіно, велика рогата худоба, свині та молоко; здійсненням роздрібною і оптовою торгівлі. Важливими показниками галузі рослинництва, які висвітлюють його ефективність є посівні площі сільгоспкультур, їх валовий збір, а також урожайність. Понад 50% усієї посівної площі припадає на зернові і зернобобові культури. Найбільше в господарстві вирощують озимої пшениці, під урожай якої в 2019 році було відведено 1200 га. За досліджуваний період ми бачимо, що найбільше зросли площі під посівами гречки, більше ніж в 4 рази. Разом з тим, посіви гороху знизилися майже на 50% і склали 65 га. Враховуючи те, що підприємство утримує велику рогату худобу, то площі багаторічних трав також помітно зросли. Досить позитивним в господарській діяльності ТОВ «КРОК-АГРО» є те, що воно поряд з виробництвом продукції рослинництва займається нарощуванням обсягів нарощуванням виробництва продукції тваринництва. Так, кількість великої рогатої худоби за період з 2017-2019 рр. зросла на 8,6% і склала 1460 голів, в тому числі молочного стада на 3,7% - 480 голів. Разом з тим, поголів'я свиней дещо зменшилося – на 1,6%. Тому, на перспективу, для збільшення поголів'я тварин на підприємстві необхідно підвищувати їх продуктивність.

По-друге, за проведеним дослідженням фінансового стану ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр. можна зробити висновок про те, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську. Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов'язання виконуються вчасно та у повній мірі. Аналіз рентабельності підприємства показав, що підприємство є рентабельними за всіма статтями балансу.

По-третє, в ТОВ «КРОК-АГРО» діє лінійна структура управління, що говорить про те, що управління виконується одним керівником, який приймає рішення по всім питанням, несе повну відповідальність за результати діяльності. Зі сторони директора розробляються головні цілі, контроль, організація, координація дії спеціалістів. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність організації. З його допомогою було проаналізовано сильні та слабкі сторони організації, визначено шляхи використання сильних та подолання слабких сторін діяльності підприємства. Було також проведено оцінку стратегічної сили ТОВ «КРОК-АГРО» відносно конкурентів, яке показало, що ТОВ «КРОК-АГРО» займає третє з лідируючих позицій серед підприємств конкурентів у Ніжинському районі.

### **РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРОК-АГРО»**

#### **3.1. Напрями вдосконалення системи менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО» з урахуванням закордонного досвіду**

Основна мета управління персоналом - забезпечити ефективну організацію людських ресурсів в межах організації і формування особистості, що володіє високою відповідальністю, колективної психологією, високою кваліфікацією [18, с. 53]. Цілі управління персоналом будуть досягнуті лише в тому випадку, якщо керівництво стане розглядати людські ресурси підприємства як ключ до її ефективності. Щоб домогтися цього, управління повинне забезпечувати розвиток професійних кадрів в якості суттєвої умови, виконання якого неможливого без ретельного планування, копіткої роботи і оцінки.

Виходячи з вище викладеного, позитивний результат від впровадження будь-яких зарубіжних методів управління, в тому числі і японського, можливий лише в тому випадку, якщо вони можуть бути повноцінно адаптовані до української господарської культури. Японська система управління, на думку багатьох дослідників, дозволяє найбільш повно використовувати знання і навички співробітників при досягненні цілей підприємства. Останнім часом все більше число американських підприємств впроваджують прийоми і методи японської моделі управління, що дозволяють створювати умови для більш продуктивної роботи співробітників. Ймовірно, для найбільш ефективного управління аграрними підприємствами доцільно і доступно інтегрувати кращі досягнення японського менеджменту [99, с. 13]. Приклади ефективного впровадження японської системи управління професором Йоркського університету (м Торонто) Чарльзом Макмилланом: закордонне підприємство японської компанії «Кіото Сіремік» в США в результаті впровадження у себе японської системи управління персоналом досягло такої ж високої продуктивності, як на аналогічних

підприємствах в самій Японії. Таке зростання продуктивності компанії було зумовлене основними рисами японської моделі менеджменту, а саме переважання лінійно-функціональної організаційної структури корпорацій; групування компаній, високий ступінь централізації управління; прийняття рішень шляхом багаторазових погоджень на всіх рівнях управління; система «довічного найму» робочої сили з відповідним набором заходів стимулювання (оплата праці та кар'єрне зростання в залежності від віку і стажу роботи в «своїй» компанії).

Так впровадження, яких же елементів японської системи управління для ТОВ «КРОК-АГРО» могли б зумовити їх ефективне функціонування?

Головними завданнями бізнесу і уряду в Японії визнані забезпечення комфорту членів суспільства і задоволення індивідуальних запитів. Конкуреноспроможність, рівність і справедливість визначені як рівнозначні і однаково важливі критерії соціального успіху. Сучасні цілі в загальному декларуються як створення забезпеченого суспільства і сприятливе сприяння світовій спільноті. Першорядне значення для реалізації викладених вище цілей - це необхідність приділяти увагу розвитку людських ресурсів. Люди розглядаються як головна конкурентна багатство будь-якої організації. Людські ресурси необхідно розвивати, з метою досягти стратегічних цілей, не зруйнувати існуючої гармонії і не допустити дисгармонії в майбутньому. У зв'язку з цим, необхідно провести деякі зміни в системі управління персоналом і розробити заходи, пов'язані з удосконаленням нової системи управління персоналом ТОВ «КРОК-АГРО» та представити їх можна в такій послідовності [64, с. 14].

1. Для керівника починати роботу потрібно з згуртованості свого колективу, для цього необхідно виробити стратегію діяльності організації і довести її до всіх без винятку співробітників організації. Дуже корисно, щоб у виробленні стратегії брали участь якомога більше співробітників, голос кожного повинен бути почутий.

Другим важливим кроком має стати обговорення прийнятої стратегії в робочому колективі. Вкрай важливо в кожному структурному підрозділі ТОВ «КРОК-АГРО» сформулювати ясне і чітке бачення того, як дана стратегія буде

реалізовуватися саме в конкретному відділі, бригаді. На цьому етапі необхідно обговорити зі співробітниками модель поведінки співробітника цього підрозділу, обговорити критерії оцінки праці. Керівник повинен переконатися в тому, що всі співробітники його підрозділи розуміють свої завдання і те, якої поведінки чекає від них керівництво компанії.

Саме тому третім кроком мають стати індивідуальні співбесіди з кожним співробітником відділу, підрозділу, бригади. В ході цих співбесід необхідно уточнити цілі і завдання співробітника, його поведінку, при необхідності зробити корективи. Надалі такі зустрічі повинні носити регулярний характер і відбуватися частіше, ніж в звичайних умовах.

Для інформованості персоналу про поточне і стратегічне становище рекомендується:

1) наявність графіка зустрічей керівника з співробітниками, який розміщується на інформаційному стенді;

2) можливість за кілька днів до наміченої зустрічі передати секретарю керівника питання, на які співробітникам хотілося б отримати відповідь. Даний момент важливий з тієї точки зору, що керівник не завжди може відповісти на деякі специфічні питання (економічного, юридичного тощо характеру). У зв'язку з цим можливість попереднього знайомства з питаннями надає йому можливість попередніх консультацій з фахівцями, а також можливість підготовки документальних обґрунтувань своїх відповідей.

У цьому випадку увага і турбота керівника - найсильніший стимулятор діяльності для співробітника. Кожен працівник повинен відчувати себе частиною колективу, якому небайдужа доля цієї людини. Керівник в даному випадку виступає виразником турботи колективу про співробітника. Ці заходи повинні бути спрямовані на формування у кожного співробітника і, в першу чергу, у керівників нового способу ставлення до роботи.

2. Залучення персоналу до прийняття рішень. Організовуючи даний напрямок діяльності, керівництво повинно спиратися на два основних принципи. По-перше, людина виконує дану роботу, знає краще за інше, як її виконати, і тому

краще за інших здатний її вдосконалити. По-друге, людина найбільше прихильний своїм власним ідеям. Японія, перша в національному масштабі реалізувала ідею залучення персоналу в прийняття рішень, з меншими витратами домоглася більш високих результатів, ніж конкуренти на новітньому обладнанні, але зі старими командними методами управління, які не використовують потенціал колективу. При цьому була використана проста і природна схема:

- керівництво організації створювало умови для прояву ініціативи, колективного обговорення проблем, участі в реалізації своїх ідей;
- реалізація пропозицій приводила до значного підвищення продуктивності праці на робочих місцях;
- зростання продуктивності праці, в свою чергу, сприяв зниженню витрат, а потім приводив до збільшення обсягу реалізації продукції і зростання доходів.

Залучення персоналу в прийняття рішень передбачає момент передачі відповідальності, а це, в свою чергу, означає, що співробітники поділяють відповідальність за стан справ на підприємстві (яким би воно не було).

3. Доцільно використовувати в діяльності ТОВ «КРОК-АГРО» також елементи японської системи підготовки на робочому місці, а саме: інструктаж і ротація.

Інструктаж є роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і проводиться як співробітником, давно виконуючим дані функції, так і спеціально підготовленим інструктором. На даному підприємстві цю функцію може виконувати начальник зміни або директор з виробництва. Інструктаж є, як правило, нетривалим, орієнтованим на освоєння конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків того, хто навчається. Інструктаж на робочому місці є недорогим і ефективним засобом розвитку простих технічних навичок.

Ротація є метод самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою придбання нових навичок. Крім суто який навчає ефекту ротація надає позитивний вплив на мотивацію працівника,

допомагає долати стрес, викликаний одноманітними виробничими функціями, тому що працівники на підприємстві змушені протягом багатьох років працювати на одному і тому ж робочому місці, виконувати одну і ту ж обридлу операцію, що знижує їх інтерес до роботи, пригнічує ініціативу і перешкоджає професійному зростанню. Введення системи ротації створює умови для довгострокової зацікавленості зайнятості співробітників, може посприяти їхньому професійному росту, зробить співробітників більш щасливими, дає можливість пізнати різні аспекти діяльності підприємства і діяти об'єктивно в інтересах всієї компанії.

4. Крім інструктажу і ротації кадрів на підприємстві, що аналізується рекомендується використовувати так зване навчання поза робочим місцем.

При прийомі на роботу в даній організації приділяється надмірна увага перевірці спеціальних професійних знань претендентів на роботу та особливо наявності у них значного досвіду роботи в інших організаціях. При цьому в ТОВ «КРОК-АГРО» не існує власних програм навчання співробітників. У японських компаніях, навпаки, за рідкісним винятком не вимагають від освітніх установ спеціальної вузької підготовки і враховують при прийомі на роботу головним чином загальний кругозір працівників і їх здатність вжитися в колектив. Підприємства самі навчають співробітників необхідним вузьким навичкам. Тому, в даній компанії необхідно впроваджувати таку практику і одночасно створювати власні системи внутрішньо-фірмового навчання, щоб не упускати перспективних потенційних співробітників, які не мають вузькоспеціалізованих знань, а також забезпечувати професійний і людський зріст працівників.

Для цього пропонується наступні заходи щодо розвитку кадрів і періодичного навчання персоналу.

Навчання на ТОВ «КРОК-АГРО» має бути орієнтоване на сьогоднішні і покликане вирішувати нагальні проблеми бізнесу, його мета - прищепити співробітнику конкретні навички, які потрібні працівникам. Навчання проводиться як на примусовій, так і на добровільній основі. Все навчання проводиться в п'ять етапів: аналіз потреби в навчанні; планування та

проектування навчання; розробка програми навчання; проведення навчання; оцінка ефективності навчання.

Ведеться суворе дотримання всіх етапів, тому що якщо пропустити хоча б один етап, то якість навчання помітно знизиться.

Навчання персоналу в ТОВ «КРОК-АГРО» має проводитися в наступних випадках: при введенні нових стандартів роботи; при виникненні вимог підвищення ефективності роботи; при появі нових технологій; коли підвищуються запити клієнтів або замовників; при переведенні працівників на нові посади; при введенні нових інформаційних систем; при введенні нових стандартів бухгалтерської звітності; при введенні інших нововведень. Потреба в навчанні визначає лінійний керівник, який організовує процес навчання для своїх підлеглих. Основним завданням підвищення кваліфікації керівних працівників, спеціалістів і робітників є підвищення рівня кваліфікації всього персоналу, з метою формування у працівників професіоналізму. Після навчання проводиться оцінка, яка передбачає: оцінка рівня професійних знань працівника; оцінка виробничої діяльності працівника; оцінка особистісних якостей працівника виходячи з вимог робочого місця.

Оцінка проводиться за наступними критеріями (показниками) на 5 - ти рівнях (по 5-ти бальною шкалою). Оціночні критерії можуть змінюватися, але їх структура залишається зрадою. До складу критеріїв оцінки діяльності входять:

1) результати (ефективність) діяльності:

— для керівників: особистий внесок у виконання планів підприємства; відсутність зривів планових і договірних зобов'язань; особистий внесок по впровадженню нової техніки і технології, вдосконалення організації праці в нових економічних умовах, фінансова стабільність; сприятливий соціально - психологічний клімат;

— для фахівців: повне і ініціативне виконання посадових обов'язків; відсутність зривів планових завдань; дотримання трудової дисципліни; особистий внесок по впровадженню нової техніки і технології.



Керівник працівника робить аналіз його діяльності і виробляє узагальнену оцінку за даним критерієм;

2) якість роботи:

— для керівників: вмiле поєднання стилів управління; вмiння вибрати перспективні стратегії розвитку виробництва;

— для фахівців: здача праці з першого пред'явлення; відсутність помилок при виконанні завдань; оволодіння суміжними спеціальностями; висока культура оформлення завдань;

3) професіоналізм оцінюється, виходячи з досвіду або розряду працівника, якості роботи, відсутності професійних помилок, самостійності при прийнятті рішень, обґрунтованості ризику;

4) оцінка особистісних, тобто індивідуально - психологічних якостей працівника, проводиться з метою визначення відповідності цих якостей вимогам робочого місця.

Оцінку діяльності працівників проводить безпосередній керівник або запрошений експерт. При оцінці працівників даного підприємства відповідно до цієї методики складається аркуш оцінки діяльності та особливостей особистісних якостей працівника (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

#### Оцінка діяльності та особистісних якостей працівника

Оцінювані показники	Рівні оцінок				
	1	2	3	4	5
1.Результати діяльності					
2.Якість роботи					
професіоналізм					
3.Дані психодіагностики:					
— нервово-психічна стійкість					
— емоційна стійкість					
— психічні процеси (мислення)					
— схильність до ризику					
— вольовий самоконтроль					
— поведінка при конфліктній ситуації					
— здатність до самоконтролю					
— рівень інтелектуального розвитку					

Джерело: [65, с. 12]

У цьому листі проставляється знак «+» у відповідній графі оцінки. Після підрахується середня оцінка. Лист підписує атестований фахівець. Слід зазначити, що оцінка повинна бути об'єктивною і компетентною, так як від її результату багато в чому залежить здатність працівників справлятися із завданнями та обов'язками, які на них покладаються в процесі діяльності. Але ефективність від цього процесу буде тільки тоді, коли на підприємстві паралельно функціонує і система морального і матеріального стимулювання.

### **3.2. Пропозиції щодо оптимізації системи менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО»**

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. На наш погляд, основну увагу у сфері управління персоналом на сьогоднішній день ТОВ «КРОК-АГРО» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом [81, с. 97].:

- 1) Кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі

орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

2) Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

3) Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4) Оргкультура. Порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачею сил працювати для досягнення організаційних цілей.

5) Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

6) Навчання - це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що маються в організації, не була декларована лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і кінчаючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

При пошуку і доборі кадрів ТОВ «КРОК-АГРО» важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатного людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно приймати в увагу не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками що підриває встановлені норми і порядки.

Керівництву ТОВ «КРОК-АГРО» слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в ТОВ «КРОК-АГРО» можуть займатися менеджер по персоналі, або безпосередній керівник (лінійний менеджер) робітника.

Просування по службі повинне визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

Серед об'єктивних умов кар'єри можна виділити:

- вища крапка кар'єри - вища посада, що існує в організації;
- довжина кар'єри - кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідуумом в організації, до вищої крапки;
- показник рівня позиції - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

У залежності від об'єктивних умов внутрішньо-організаційна кар'єра може бути перспективною чи тупиковою - у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер по персоналу вже при прийомі

кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

В Японії менеджери і власники виходять з того, що саме умови, а не керівники повинні спонукати працівника ефективно працювати. Тому японські керівники організовують справу так, що у співробітників з'являються сильні мотиви до результативної роботи, причому мотивація поширюється не тільки на робоче місце, але і на сімейне оточення [9, с. 161].

Виходячи з цього, в компанії ТОВ «КРОК-АГРО» мотивація повинна мати чільну роль. Адже що таке мотивація? Її можна визначити як сукупність сил, що спонукають людину до здійснення дій з витратами певних зусиль, на певному рівні старання, з певним ступенем наполегливості в напрямку досягнення поставлених цілей.

Керівництвом компанії ТОВ «КРОК-АГРО» в процесі роботи з персоналом організації повинні активно використовуватися як економічні види мотивації, так і неекономічні. Суть економічних методів полягає в наступному: люди в результаті виконання вимог керівництва отримують вигоди, які підвищують рівень їхнього добробуту. Найбільш використовуваними в даній компанії економічними мотивами служать: невеликі преміальні виплати, підвищення рівня заробітної плати, бонусні програми в основному для середньої та вищої ланки. Але так як основну структуру персоналу складають робітники, які працюють на виробництві, для поліпшення якості роботи і підвищення їх зацікавленості можна використовувати наступну схему мотивації.

1. З метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників пропонується система оплати праці, заснована на застосуванні критерію ефективності праці. Суть запропонованої системи полягає в тому, що заробітна плата працівників складається з двох частин: постійної і змінної. Постійна частина зарплати є фіксованою (оклад, тарифна ставка), а змінна частина - надбавку, розмір якої залежить не тільки від результатів праці окремого

працівника, але і від результатів праці колективу, в якому він працює, і частки його участі в загальних результатах колективу. Особливість пропонованої системи оплати полягає в тому, що вона не тільки стимулює працю самих працівників, але і забезпечує для керівництва підприємства можливість оперативного управління і стабілізації необхідної ефективності праці працівників при неконтрольованих змінах доходів підприємства.

Стимулювання працівників за підвищення продуктивності праці на підприємстві має перевагу, оскільки чітко визначається зв'язок між результатами і витратами праці. При розподілі колективного фонду заохочення індивідуальну продуктивність праці можна визначити для відрядників через відсоток виконання норм виробітку, для почасових - через виконання нормованих завдань.

2. Також для вдосконалення матеріального стимулювання крім основної тарифної ставки (окладу) працівникам необхідно виплачувати такі винагороди як винагорода за безперервний стаж роботи. Виплата винагороди працівникам повинно здійснюватися у вигляді щомісячних процентних надбавок до посадового окладу в залежності від безперервного стажу роботи, що дає право на отримання винагороди (таблиця 3.2). Нарахування та виплата винагороди за безперервний стаж роботи в зазначених розмірах виробляється щомісяця за фактично відпрацьований час при наявності власних коштів.

Таблиця 3.2

## Виплата винагороди

№	Стаж робіт, що дає право на отримання винагороди	Розмір річної винагороди у відсотках до місячної тарифної ставки (окладу)
1	від 1 року до 3 років	5
2	від 3 років до 5 років	15
3	від 5 років до 10 років	20
4	від 10 років до 15 років	30
5	понад 15 років	40

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Стаж роботи обчислюється один раз на початок року. У стаж роботи, який дає право на отримання винагороди, включається тільки час роботи в компанії ТОВ «КРОК-АГРО».

Керівники підрозділів мають право знижувати працівникам розмір винагороди за виробничі упущення в роботі, але не більше ніж на 50%:

- при порушенні трудової і технологічної дисципліни;
- при запізненні на роботу і передчасний відхід з роботи;
- за дисциплінарне стягнення;
- за залучення до адміністративної та кримінальної відповідальності;
- за упущення в роботі.

Паралельно для поліпшення якості роботи колективу і підвищення їх зацікавленості керівництва компанії ТОВ «КРОК-АГРО» рекомендується використовувати такі схеми мотивації персоналу:

- преміальні винагороди;
- виплачувати одноразові винагороди до ювілейних дат роботи співробітників на підприємстві;
- цінні подарунки;
- оголошення подяки, а також вручення дипломів і грамот;
- всім працівникам має надаватися матеріальна допомога в разі матеріальної скрути, у разі нещасного випадку, тривалому захворюванні і ін. При наявності коштів необхідно також виплачувати матеріальну допомогу до відпустки в розмірі до двох посадових окладів (тарифних ставок).

Система оплати повинна створювати в людей почуття впевненості і захищеності, включати діючі засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників). Значну роль в цьому відіграє структура заробітної плати.

Структура заробітної плати - це базові ставки, преміальні виплати, соціальні програми. Вважається, що базова оплата повинна бути достатньою, щоб залучити на фірму працівників потрібної кваліфікації і підготовки. Вона не повинна перевищувати 70-90% загального доходу, одержуваного працівником. Збільшення



розміру базової заробітної плати повинне вироблятися строго відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників чи підприємства в цілому. Досягнутий рівень життя не може розглядатися як основа для визначення базового рівня заробітної плати [10, с. 76].

Розмір базової ставки повинний бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю. Співвідношення базових ставок по рівнях відповідальності носить східчастий характер, так індивідуальна ставка для працівників ТОВ «КРОК-АГРО» може коливатися від 80 до 120% базової. За результатами оцінки праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці (табл.3.3):

Таблиця 3.3

Чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці

80%	100%	110%	120%	150%
R1	R2	R3	R4	S

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

R1 - не виконується одна чи кілька головних трудових функцій;

R2 - у цілому результати праці відповідають заданим;

R3 - працівник виконує свої функції вище за середні показники;

R4 - працівник істотно процвітає в роботі;

S - уводиться для виняткових випадків.

Матеріальне заохочення передбачається починаючи зі ступеня 80% від загального числа, значно перевищуючі вимоги - близько 10% і просто перевищуючі вимоги - 20%. Приблизно 10% працівників, що не виконують установлені вимоги, узагалі не заохочуються.

Додаткові виплати на ТОВ «КРОК-АГРО» проводяться виходячи з цілей, що закладаються в програму стимулювання праці.

На ТОВ «КРОК-АГРО» рекомендується використовувати систему оплати праці, яка розроблена американськими фахівцями та одержала найменування "оплата за кваліфікацію" (ОЗК). Суть цієї системи в тім, що рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, але і від набору спеціальностей, що працівник здатний використовувати у своїй діяльності. У даному випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає, тобто оплачується не сама праця, а ріст кваліфікації й у першу чергу число освоєних спеціальностей.

Механізм цієї системи містить у собі поняття "одиниця кваліфікації", що визначає суму знань, умінь, навичок, необхідних для виконання нової, додаткової роботи й одержання чергової надбавки.

Останнім часом на підприємстві різко зросли витрати на навчання персоналу, а в зв'язку з тим, що навчання здійснюється в робочий час, відповідно збільшилися утрати виробничого часу. Проте, фахівці вважають, що додаткові витрати на робочу силу компенсуються ростом продуктивності праці і зниженням витрат виробництва (по деяким даним, вони на 30-50% нижче, ніж при традиційній оплаті), що у свою чергу дає можливість до 10-15% фонду робочого часу затрачати на підготовку і перепідготовку працівників (при звичайній системі - 3-4%).

Серед основних переваг ОЗК можна виділити наступні:

- забезпечення більшої мобільності робочої сили усередині підприємства завдяки ротації робочих місць;
- велика задоволеність працею;
- зниження рівня плинності кадрів;
- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці;
- ріст якості продукції.

У цілому система ОЗК вважається ефективною і перспективною, незважаючи на ряд негативних наслідків. Підвищення витрат на оплату праці в значній мірі компенсується ростом гнучкості використання робочої сили і її

продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції в розвиток людських ресурсів. Немаловажна і та обставина, що робітники виражають усе більше задоволення даною системою оплати, вважаючи її більш справедливою. Дійсно, рівень оплати при ОЗК залежить у більшому ступені від їхніх здібностей, цілеспрямованості, бажань, а не від стажу чи необґрунтованих управлінських рішень при розміщенні кадрів.

При цьому працівник краще розуміє й оцінює свій внесок у результативність виробничого процесу, підвищується ступінь відповідальності, переборюється відчуження, що, безумовно, позначається на росту його мотивації, задоволеності працею. У кінцевому рахунку все це відбивається на якості роботи і соціальному статусі безпосереднього виробника.

Кадрова політика в американських фірмах звичайно базується на більш-менш однакових принципах, які доречно буде використовувати і у ТОВ «КРОК-АГРО».

Підбір кадрів. Загальними критеріями по підбору кадрів має бути освіта, практичний досвід, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі. Особлива увага повинна приділятися забезпеченню фірми кваліфікованими кадрами таких професій, як ремонтний персонал.

Умови праці. Впровадження автоматизації в виробництві призведе до суттєвих змін в умови праці персоналу:

- заміна жорстких переліків професій і посадових інструкцій більш широкими, прийнятними і зручними для працівників;
- зменшення обсягу робіт в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробників в прохідні (від конструювання – до виготовлення виробів) колективи – проектно-цільові групи.

При прийомі на роботу всі кандидати повинні проходити тестування для виявлення професійної підготовки. Після прийому на роботу проводиться

процедура введення в посаду, коли працівника знайомлять з його обов'язками по інструкціям, відповідаючи його вузькій спеціальності, діяльністю фірми в цілому і її організаційною структурою.

В американських фірмах звільнення персоналу, включаючи менеджерів, завжди супроводжуються низкою оцінюючих і виховних заходів, за виключенням екстремальних ситуацій (крадіжка, шахрайство, явне порушення порядку). Оцінка кожного працівника проводиться один або два рази на рік. Результати проведеної оцінки обговорюються працівником і його начальником і підписуються ними. Вони утримують перелік недоліків в роботі і шляхи їхньої ліквідації, а також, у випадках необхідності, попередження про звільнення або про те, що подальше перебування на посаді залежить від покращення роботи, тому варто і ТОВ «КРОК-АГРО» взяти це до уваги та використовувати в своїй діяльності [55, с. 113].

Таким чином ми сформулювали основні на наш погляд пропозиції ТОВ «КРОК-АГРО» щодо оптимізації системи менеджменту.

### **3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «КРОК-АГРО»**

Як показували дані з аналізу існуючої системи мотивації, в організації слабо виражена здатність працівників по спілкуванню один з другом. Стимулювання спілкування дозволяє керівництву краще розуміти своїх працівників і їх проблеми в різних сферах, починаючи з побутових, і закінчуючи професійними. Саме тому рекомендується створити поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику і максимально поліпшити морально - психологічний клімат в колективі, який, як відзначають самі працівники, не надто сприятливий зараз.

Для забезпечення взаємодії рекомендується виділити спеціальну кімнату, де люди зможуть відпочити, провести вільний час, обговорити проблеми. Для

вирішення конфліктів і затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу - зараз вони відсутні. Такі зборів в даний час представляють собою планерки або «П'ятихвилинки», на які виділяється занадто мало часу, що ні дозволяє вирішувати досить великі проблеми і питання. На зборах працівники можуть обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію «з перших рук» від керівників, а не домислювати і додумувати, що в результаті в більшості випадків призводить до деяких недомовкам і проблем.

Для грамотного створення поля треба залучити психолога, основний метою якого стане покращення морально - психологічного клімату. Така практика характерна для багатьох організацій, які розвивають кадрову політику в відповідно до нових технологій роботи з персоналом, з використанням закордонного досвіду системи менеджменту управління персоналом [34, с. 12].

Психолога пропонується залучити на роботу на 0,1 ставки, що становить 4 години на тиждень. Таке попереднє залучення на короткі термін дозволить оцінити реальну віддачу від роботи і одночасно, не дозволить нести спочатку високі витрати, пов'язані з утриманням ще однієї штатної одиниці.

Сума річних витрат на захід визначається на підставі середньої заробітної плати одного працівника організації (8000 грн. / міс.):

$$8000 * 0,1 * 12 = 9600 \text{ грн. / рік.}$$

Також потрібно приділити увагу розробці системи конкурсів, а саме:

— кращий працівник (по періодам: місяць, квартал, рік). Матеріальна винагорода до заробітної плати (3000 грн.), тоді витрати на реалізацію  $3000 * 12 = 36000$  грн;

— використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий ветеринар, кращий машиніст і т.п. Випуск відзнак 3000 грн. (Одноразово);

— фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця» фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності. Затрати нульові, однак це в свою чергу дозволять працівникам отримувати визнання з боку організації і

керівництва, відчувати себе потрібними і цінними, що буде підтверджуватися отриманням бонусів в різному вигляді - грамот, похвал, нагороджень. Забезпечення моральної турботи і забезпечення механізму самоствердження і отримання поваги для працівника зі боку організації дозволить забезпечити зворотний зв'язок, тобто буде отриманий необхідний мотиваційний ефект.

Разом витрати на конкурси для працівників, грн. / рік буде 39000 грн.

Цілями конкурсів буде заохочення співробітників, які домоглися кращих показників; формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків; формування почуття відповідальності за результати праці; виклик гордості за належність до професії і до організації.

Таким чином, сумарні витрати на реалізацію запропонованих заходів в рамках системи нематеріальної мотивації складуть:

$9600 + 39000 = 48600$  грн. / рік.

Мета створення системи нематеріального стимулювання:

- заохочувати діяльність співробітників, спрямовану на виконання цілей організації;
- стимулювати ефективну працю співробітників організації;
- забезпечити співробітників соціальними гарантіями, спрямованими на підвищення рівня лояльності;
- забезпечити безперебійну роботу персоналу всіх підрозділів організації;
- підвищити задоволеність співробітників працею.

Заходи заохочення і підстави їх застосування:

- для персоналу одним з напрямків трудової діяльності є підвищення рівня якості виконуваних робіт з ремонту та технічного обслуговування. Таким чином, дії працівників організації, спрямовані на вирішення цих завдань, є підставою для заохочення системою стимулювання.

Показники ефективності нематеріального стимулювання: плинність кадрів в процентному співвідношенні, оцінка задоволеності співробітників організації.

Регламент роботи організаційного відділу з Положенням про нематеріальній мотивації:

— організаційний відділ, керуючись цим Положенням, складає щорічний план, організовує і проводить періодичні заходи щодо нематеріальному стимулюванню, займається аналізом зворотного зв'язку, виміром задоволеності співробітників роботою, складає звіт про плинність кадрів за минулий рік.

Вимоги до керівника ТОВ «КРОК-АГРО»:

— керівник повинен повною мірою заохочувати своїх співробітників за високі досягнення в роботі і користуватися арсеналом нематеріальних стимулів, передбачених цим Положенням;

— спільно з керівником організаційного відділу розробляє план і проводить заходи щодо стимулювання співробітників;

— керівник складає звіт про використання виділених коштів на реалізацію заходів по нематеріальному стимулюванню.

Ресурси, що виділяються на нематеріальне стимулювання, і порядок їх реалізації. На підставі планів робіт по реалізації заходів нематеріального стимулювання керівник організаційного відділу здійснює попередній і остаточне планування витрат на нематеріальну мотивацію. Виходячи з виділеного бюджету і затверджених програм, плануються витрати, відбувається уточнення провайдерів з урахуванням наявних на ринку пропозицій. аналізується доступність заходів і їх пріоритетність, імовірнісні витрати. Витрати вважаються затвердженими, коли план заходів підписаний вищим керівництвом організації.

Рекомендовані заходи дозволяють отримати істотний соціальний і економічний ефект [30, с. 115]:

— знижується рівень плинності кадрів, що спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;

— підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової

діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як другий дім, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності роботи. Оцінимо показники ефективності пропонованої системи через розрахунок зниження коефіцієнта плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

Проаналізувавши причин звільнення працівників визначає, що дві причини звільнення в 2019 році - нове місце роботи з більш високим рівнем оплати праці; відсутні форми стимулювання. Ці проблеми можуть бути вирішені за рахунок впровадження заходів нематеріальної мотивації. Оскільки вказані причини є основними, то можна визначити, що рівень плинності знизиться до 1% (1 людина), отже, у підприємства не буде необхідності в зовнішньому наймі, що знизить витрати на найм.

У 2019 році величина витрат на підготовку працівника, прийнятого на умовах зовнішнього найму, становить:

5000 грн. - середня величина доплат за суміщення професій;

10000 грн. - сума заробітної плати працівника на період випробувального терміну (6 місяців);

25000 грн. - середні витрати на підготовку працівника в період випробувального терміну (6 місяців).

Разом сума витрат на 1 працівника:

$(5000 + 10000) * 6 + 25000 = 115000$  грн., в розрахунку на підготовку працівників, які повинні бути прийняті на місце звільнених в 2020 році,

$115000 * 5 = 575000$  грн. - ці витрати організація не буде нести, так як буде виключений фактор прийому нових співробітників на роботу, що вплине на зниження рівня собівартості і підвищення чистої прибутку.

Зниження собівартості з рівня  $565646 - 575 = 565071$  тис.грн.

Підвищення продуктивності праці. У 2020 році продуктивність праці становить 6664,6 тис. грн. / чол. створення умов через створення мотиваційного



ефекту дозволить збільшувати дохід працівників, що буде обумовлено зміною умов роботи і створенням більш комфортною обстановки. Планове збільшення продуктивності складе 2,5%, тобто продуктивність праці становитиме  $6664,6 * 1,025 = 6831,2$  тис. грн., За умови чисельності 89 чол. Виручка складе  $6831,2 * 89 = 607977$  тис. грн.

У таблиці 3.4 представлені прогностні показники по зміні основних показників з урахуванням вищевикладених розрахунків, що дозволить розрахувати відносний ефект від реалізації заходів.

Таблиця 3.4

## Зміна основних показників

Показники	2020 рік з урахуванням рекомендацій	2019 рік фактично	Відхилення (+, -)
Виручка	607977	593132	14845
Собівартість продажів	565071	565646	-575
Чистий прибуток (Збиток)	42906	27486	15420

\* Складено автором на основі даних ТОВ «КРОК-АГРО»

Впровадження заходів дозволить збільшити чистий прибуток на 15420 тис. грн. Розрахунок економічної ефективності визначимо за формулою:

$$E = P / Z * 100\%$$

Де E - ефективність,%, P - результат, тис. грн., Z - витрати, тис. грн.

$$E = 15420/48600 * 100\% = 31,7\%$$

Економічна ефективність від впровадження заходів складе 31,7%.

Можна відзначити соціальний ефект при впровадженні рекомендованих заходів системи нематеріального стимулювання:

— працівники більш комфортно почувають себе на робочому місці, поліпшення морально - психологічного клімату забезпечує підвищений рівень позитивного настрою при виконанні трудових обов'язків,

— зменшується число конфліктів, що дозволяє спільно вирішувати виробничі завдання і підвищувати ефективність рішень,

— працівники приймають з позитивним настроєм систему цінностей, вони забезпечують зворотний зв'язок у відповідь на турботу організації і керівників про них не тільки як про одиниці, які приносять прибуток, але і як про осіб, кожна з яких має власні інтересами.

### **Висновки до 3 розділу:**

Провівши дослідження пріоритетів застосування закордонного досвіду управління в діяльності ТОВ «КРОК-АГРО», ми дійшли висновку що необхідно провести деякі зміни в системі управління персоналом і розробити заходи, пов'язані з удосконаленням нової системи управління персоналом.

По-перше, ТОВ «КРОК-АГРО» слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом: кадрове планування; аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання; система стимулювання роботи персоналу; удосконалення оргкультури; система заходів для адаптації нових працівників; навчання працівників.

По-друге, з метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників пропонується система оплати праці, заснована на застосуванні критерію ефективності праці. Також для вдосконалення матеріального стимулювання крім основної тарифної ставки (окладу) працівникам необхідно виплачувати такі винагороди як винагорода за безперервний стаж роботи. На ТОВ «КРОК-АГРО» рекомендується використовувати систему оплати праці, яка розроблена американськими фахівцями та одержала найменування "оплата за кваліфікацію" (ОЗК). Суть цієї системи в тім, що рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, але і від набору спеціальностей, що працівник здатний використовувати у своїй діяльності. У даному випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає, тобто оплачується не сама праця, а ріст кваліфікації й у першу чергу число освоєних спеціальностей.

По-третє, рекомендовані заходи дозволяють отримати істотний соціальний і економічний ефект: знижується рівень плинності кадрів, що спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму; підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів. Економічна ефективність від впровадження заходів складе 31,7%.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження в дипломній роботі, можна зробити певні висновки щодо застосування закордонного досвіду в системі менеджменту суб'єкта господарювання на прикладі ТОВ «КРОК-АГРО».

1. Під управлінням підприємством слід розуміти цілеспрямовану діяльність, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей (трудових колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку тощо). Серед сучасних принципів управління можна виділити: чіткий поділ праці; додержання дисципліни і порядку; повноваження і відповідальність; використання мотивації високопродуктивної праці; забезпечення рівної справедливості для всіх; впевненість у постійності і стабільності роботи; дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюга; заохочення ініціативи; цільової сумісності і зосередження; ефективності управління.

2. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні підходи та методи досягнення їх. Розрізняють такі підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний. Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Відповідно до цього розрізняють такі методи управління: економічні; технологічні; соціально-психологічні; адміністративні.

3. У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи — не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні людськими ресурсами. Порівняльний аналіз основних

моделей менеджменту, так не схожих один на одного колись, в сучасному розрізі показує їх близькість один до одного.

4. ТОВ «КРОК-АГРО» займається вирощуванням та реалізацією сільськогосподарських культур, а саме: зерно, зернобобові, пшениця, кукурудза, картопля, сіно, велика рогата худоба, свині та молоко; здійсненням роздрібною і оптовою торгівлі. Важливими показниками галузі рослинництва, які висвітлюють його ефективність є посівні площі сільгоспкультур, їх валовий збір, а також урожайність. Понад 50% усієї посівної площі припадає на зернові і зернобобові культури. Найбільше в господарстві вирощують озимої пшениці, під урожай якої в 2019 році було відведено 1200 га. За досліджуваний період ми бачимо, що найбільше зросли площі під посівами гречки, більше ніж в 4 рази. Разом з тим, посіви гороху знизилися майже на 50% і склали 65 га. Враховуючи те, що підприємство утримує велику рогату худобу, то площі багаторічних трав також помітно зросли. Досить позитивним в господарській діяльності ТОВ «КРОК-АГРО» є те, що воно поряд з виробництвом продукції рослинництва займається нарощуванням обсягів нарощуванням виробництва продукції тваринництва. Так, кількість великої рогатої худоби за період з 2017-2019 рр. зросла на 8,6% і склала 1460 голів, в тому числі молочного стада на 3,7% - 480 голів. Разом з тим, поголів'я свиней дещо зменшилося – на 1,6%. Тому, на перспективу, для збільшення поголів'я тварин на підприємстві необхідно підвищувати їх продуктивність.

5. За проведеним дослідженням фінансового стану ТОВ «КРОК-АГРО» за 2017-2019 рр. можна зробити висновок про те, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську. Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство

платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов'язання виконуються вчасно та у повній мірі. Аналіз рентабельності підприємства показав, що підприємство є рентабельними за всіма статтями балансу.

6. У ТОВ «КРОК-АГРО» діє лінійна структура управління, що говорить про те, що управління виконується одним керівником, який приймає рішення по всім питанням, несе повну відповідальність за результати діяльності. Зі сторони директора розробляються головні цілі, контроль, організація, координація дії спеціалістів. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність організації. З його допомогою було проаналізовано сильні та слабкі сторони організації, визначено шляхи використання сильних та подолання слабких сторін діяльності підприємства. Було також проведено оцінку стратегічної сили ТОВ «КРОК-АГРО» відносно конкурентів, яке показало, що ТОВ «КРОК-АГРО» займає третє з лідируючих позицій серед підприємств конкурентів у Ніжинському районі.

7. ТОВ «КРОК-АГРО» слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом: кадрове планування; аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання; система стимулювання роботи персоналу; удосконалення оргкультури; система заходів для адаптації нових працівників; навчання працівників.

8. З метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників пропонується система оплати праці, заснована на застосуванні критерію ефективності праці. Також для вдосконалення матеріального стимулювання крім основної тарифної ставки (окладу) працівникам необхідно виплачувати такі винагороди як винагорода за безперервний стаж роботи. На ТОВ «КРОК-АГРО» рекомендується використовувати систему оплати праці, яка розроблена американськими фахівцями та одержала найменування "оплата за кваліфікацію" (ОЗК). Суть цієї системи в тім, що рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, але і від набору спеціальностей, що працівник здатний використовувати у своїй діяльності. У даному випадку платять не за те,

що він робить, а за те, що він знає, тобто оплачується не сама праця, а ріст кваліфікації й у першу чергу число освоєних спеціальностей.

9. Рекомендовані заходи дозволяють отримати істотний соціальний і економічний ефект: знижується рівень плинності кадрів, що спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму; підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів. Економічна ефективність від впровадження заходів складе 31,7%.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні // Підприємництво, господарство і право. - 2019. - № 10. - С. 216-218
2. Абдрахманова А. А. Теоретичні основи вимірювання ефективності соціально-економічних систем / А. А. Абдрахманова // Бізнес Інформ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017. – № 3. – С. 7–10.
3. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. –95 с.
4. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / В. М. Андрієнко; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2018. – 155 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : монография / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питерком, 2017– 416 с.
6. Аньшин В. М. Инновационный менеджмент / В. М. Аньшин, А. А. Дагаева. – 3-е изд., перераб., доп. – Москва : Дело, 2017. – 584 с.
7. Бабіч В. В. Фінансовий облік – 2 : навч. посіб. / В. В. Бабіч. – Київ : КНЕУ, 2016. – 433 с.
8. Барнгольц С. Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития / С. Б. Барнгольц. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 259 с.
9. Бердников А. Система стимулювання роботи менеджерів комерційних організацій: діагностика стану та путі досконалості // Кадровик. - 2018. – 56 с.
10. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2017. – 292 с.
11. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / І. М. Боярко – Суми : Університетська книга, 2016. – 175 с.



12. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – Киев : Центр учеб. лит., 2015. – 366 с.
13. Варданын І. С. Пропозиція за досконалою системою нематеріального стимулювання / І. С. Варданын // Управління персоналом. – Київ, 2018. – 76 с.
14. Василенко Д. Ю. Методика оценки конкурентоспособности отечественных предприятий / Д. Ю. Василенко // Управління розвитком. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. – № 3. – С. 69–71.
15. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ, 2019. – С. 32–39.
16. Вишиванюк М. В. Стратегічне державне управління розвитком регіонів України : концептуальні положення, методологічні підходи, 269 практика застосування : монографія / М. В. Вишиванюк ; Акад. муніцип. упр. – Донецьк : Юго-Восток, 2018. – 434 с.
17. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. — Львів: Афіна, 2018. — 140 с.
18. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : ЛНУ, 2016. – 310 с.
19. Геєць В. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2015. – 582 с.
20. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України. / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2019. – 272 с.
21. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2017. – 360 с.
22. Головка В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства : контроль, аналіз та безпека. : навч. посіб. / В. І. Головка, А. В. Мінченко, В. М. Шарманська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2016. – 448 с.

23. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова. – Київ : КНЕУ, 2016. – 198 с.
24. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І. В. Гонтарева. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. – 480 с.
25. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності : монографія / В. М. Гончаров, Н. В. Макаренко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – 136 с.
26. Горбатенко В. М. Стратегія модернізації : Україна і світ на зламі тисячоліть / В. М. Горбатенко. – Київ : Академія, 2018. – 33 с.
27. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2017. – 268 с.
28. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Київ, 2017. - 345 с.
29. Грозний І. С. Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти : монографія / І. С. Грозний; НАН України, Науково-дослідний центр інформаційних технологій. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2016. – 330 с.
30. Давтян Н. А. Принципы моделирования развивающихся систем / Н. А. Давтян // Сборник трудов ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития». – Москва : ВНИИСИ, 2019. – С. 76–83.
31. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – Київ : Алерта, 2017. – 270 с.
32. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2017. – 213 с.
33. Жолонський Є. О. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній / Є. О. Жолонський. – Харків : Фактор, 2018. – 320 с.

34. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.

35. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. – 304 с.

36. Знахур С. В. Принципы разработки системы сбалансированных показателей для украинских предприятий / С. В. Знахур, Л. В. Разина // Управління розвитком. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. – № 14. – С. 94–96.

37. Зовнішньоекономічна діяльність. / За ред. Ю. Г. Козака. — Одеса: Астропринт, 2019. — 200 с.

38. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво : сутність, механізми і форми розвитку : монографія / В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2018. – 397 с.

39. Ивакина И. Сбалансированная система показателей / И. Ивакина. – Харьков : Фактор, 2017. – 176 с.

40. Иванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Иванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. – 320 с.

41. Іпполітова І. Я. Формування узагальнюючого показника оцінки ефективності використання ресурсів підприємства / І. Я. Іпполітова // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2018. – № 1(45). – С. 87–89.

42. Калінеску Т. В. Щодо оцінювання ефективності механізму розвитку стратегічного потенціалу промислових підприємств регіону / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська // Матеріали Регіонального наук.-прак. семінару «Ринок 274 господарського механізму Луганського промислового регіону». – Луганськ : ДУ НДІСТВ, 2016. – С. 264–271.

43. Калінеску Т. В. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія / Т. В. Калінеску, І. В. Пономарьова, М. О. Наталенко ; Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ, 2015. – 286 с.

44. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами / Є.П. Качан: навч. посібник. - К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2017. - 358с.
45. Клейнер Г. Б. Анализ систем показателей оценки финансового состояния предприятия / Г. Б. Клейнер, В. Е. Шевцова // Предприятие в условиях рыночной адаптации : анализ, моделирование, стратегия. – Москва: ЦЭМИ РАН, 2018.–25 с.
46. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – Москва : Проспект, 2018. – 424 с.
47. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – Київ : Знання, 2018. – 483 с.
48. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : Изд. консалт. комп. «ДеКА», 2017. – 304 с.
49. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово – економічної стійкості підприємства / Л. А. Костирко ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : Фактор, 2018. – 336 с.
50. Кривенко Л. В. Современная парадигма корпоративного управления в контексте антикризисной стратегии : монография / Л. В. Кривенко и др. – Одесса : Куприенко С. В., 2017. – С. 227–241.
51. Кнут Н. Г. Управління трудовим персоналом підприємства // Економіка і держава. – 2017. - №10. – С.33-34.
52. Кузьмін О. Є. Економічна діагностика : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін., О. Г. Мельник. – Київ : Знання, 2016. – 318 с.
53. Кузьмін О. Є. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства / О. Є. Кузьмін, М. Р. Тимошук, Р. В. Фещур // Збірник наукових праць Дніпропетровського держ. ун-ту. Економіка : проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : «Наука і освіта», 2015. – Вип. 207. – Т. II. – С. 374–383. 276
54. Левкіна Р. В. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва : теорія, методологія, практика : монографія / Р. В. Левкіна. – Херсон : Грінь Д. С., 2018. – 318 с.
55. Мазур И. И. Эффективный менеджмент / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. –

Москва : Высшая школа, 2017. – 555 с.

56. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків : Вид ХНЕУ, 2018. – 180 с.

57. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - №1. - С. 126-135

58. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства : стратегічний підхід та системні рішення : монографія / О. В. Кендюхов; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2019. – 201 с.

59. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2016. – 320 с.

60. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 248 с.

61. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Знання, 2016. - 135 с.

62. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства : методологія, інструментарій, організація : монографія / О. В. Мозенков. – Харків : Видавництво «Одіссей», 2018. – 288 с.

63. Мошенський С.З. Економічний аналіз : підруч. для студ. економ. спец. вищ. навч. закл. / С. З. Мошенський, О. В. Олійник ; за ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2017. – 704 с.

64. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. — К.: КНЕУ, 2017. — 948

65. Оксененко С. П. Системний підхід щодо організації управління персоналом промислового підприємства. // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції “Динаміка наукових досліджень 2018”. – 20-27 жовтня 2018 року. – Дніпропетровськ – Київ – Кривий Ріг – Т. 21. – Економіка – С. 48–50.

66. Оксененко С.П. Організація кадрового забезпечення підприємства, що розширює товарний асортимент. // Коммунальное хозяйство городов. Зб. наук. праць №54. – Харьковская государственная академия городского хозяйства. – 2019. – С. 237 – 9243.
67. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2018. – 224 с.
68. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іваненко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2017. – 348 с. 279
69. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом : концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар ; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2016. – 150 с.
70. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством : монографія / Н. С. Педченко ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтавський ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2015. – 365 с.
71. Петрова Л. І. Трудовий потенціал України і його реалізація в умовах перебудови національної економіки. – Львів: ЛДУ, 2016. – 224 с.
72. Петюх В. М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник. – К.: КНЕУ, 2017. - 124 с.
73. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 62. – С. 33
74. Подольчак Назар. R- теорія мотивації і розвиток системи менеджменту організації. // “Персонал” 2019. - № 10. - С.74 – 80.
75. П’ятницька Г. Т. Стратегія як інструмент управління на ринку та проблемні аспекти її формування / Г. Т. П’ятницька // Темат. зб. наук. пр. Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2018. – Вип. 17. – Т. I. – С. 153–163.

76. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія / Д. В. Райко. – Харків, 2018. – 632 с.

77. Романовська Ю. А. Використання показників рентабельності для оцінювання стратегічного потенціалу підприємств / Ю. А. Романовська // Прометей. Регіональний зб. наук, праць з економіки. – Донецьк : ТОВ «ЮгоВосток, ЛТД», 2015. – Вип. 1 (16). – С. 191–193.

78. Смачило В. Формування механізму перерозподілу трудових ресурсів із застосуванням систем стимулювання праці // Україна: аспекти праці. – 2017. - №3. – С.32-39.

79. Старобинский З.Е. Как управлять персоналом. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО “Бизнес-школа”: “Интел-Синтез”, 2018. – 256 с.

80. Стеценко Н. А. Теоретичні засади системного підходу до управління персоналом на підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1, Т. 2. – С. 87–92

81. Стеценко Н.А. Тенденції і закономірності розвитку систем управління персоналом у сучасних умовах господарювання // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2, Т. 2. – С. 140–144

82. Таргович І. Г. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Знання, 2018. - 135 с.

83. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учебное пособие. – М.: Дело, 2018. - 272с.

84. Травин В.В. Кадрова політика в сучасних умовах. - М., 2016.- 364с.

85. Тужилкіна О. Місце оплати праці в механізмі трудової мотивації працівників// Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. Наук.праць. – Тернопіль, 2019. – Вид.9. – С. 20 – 304.

86. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 358 с.

87. Управління персоналом: Навчальний посібник / М.Д.Виноградський та інші. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 504 с.

88. Яременко О. Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання : проблеми теорії та практики : монографія / О. Л. Яременко та ін. ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2017. – 587 с.
89. Barnes J. W. The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness / Jackie W. Barnes, Barry Huizenga, Wayne Segal, Sabrina Preziosi // SAM Advanced Management Journal. – Texas : SAM, 2019. – Vol. 75. – Issue 4. – P. 31–39.
90. Bible L. The Balanced Scorecard : Here and Back / L. Bible, S. Kerr, M. Zanini // Management Accounting Quarterly. – Montvale : IMA, 2017. – Vol. 7. – Issue 4. – P. 18–23. 291
91. Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers / L. J. Bourgeois, Irene M. Duhaime, J. L. Stimpert. – Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2018. – 346 p.
92. Chabowski L. Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes : Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality / L. Chabowski, R. Hult, M. Ketchen // British Journal of Management. – Oxford : Wiley, 2016. – Vol. 21. – Issue 4. – P. 967–982.
93. Cheng M. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments / M. Cheng, M. Humphreys, A. Kerry // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2018. – Vol. 87. – Issue 3. – P. 899–924.
94. Chwan-Yi C. An integration of balanced scorecards and data envelopment analysis for firm's benchmarking management / Chiang Chwan-Yi, Binshan Lin // Total Quality Management & Business Excellence. – Abingdon : Taylor & Francis, 2019. – Vol. 20. – Issue 11. – P. 1153–1172.
95. Cigolini R. An object-oriented simulation meta-model to analyse supply chain performance / R. Cigolini, M. Pero, T. Rossi // International Journal of Production Research. – Abingdon : Taylor & Francis, 2017. – Vol. 49. – Issue 19. – P. 5917–5941.
96. Collis D. J. Corporate Strategy : Resources and the Scope of the Firm / D. J. Collis, C. A Montgomery. – Homewood : Irwin, 2018. – 427 p.



97. Darrell K. R. Management Tools 2013 [Электронный ресурс] / К. R. Darrell. – Boston : Bain & Company Inc, 2017. – Режим доступа : <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2013-an-executivesguide.aspx>

98. De Geuser F. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance / F. De Geuser, S. Mooraj, D. Oyon. // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2018. – Vol. 18. – Issue 1. – P. 93–122. 292

99. Emmett S. Is Your Strategy Evaluation Biased? / S. Emmett, W. A. Tayler // Strategic Finance. – Montvale : IMA, 2017. – Vol. 95. – Issue 11. – P. 27–34.

100. Fernandes M. The Moderating Effects of the Incentive System and Performance Measure on Managers' and Their Superiors' Expectations about the Manager's Effort / M. Fernandes // Work. – Boston : IOS Press, 2016. – Vol. 41. – P. 5769–5771.