

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
Інститут заочно-дистанційного навчання**

Форма навчання заочна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Системний підхід до управління підприємством в умовах ринкових
перетворень»**

**(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Роганська картонна
фабрика»)**

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент
і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Скрипніченко Артем Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Гусаковська Т.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

(підпис, дата)

Полтава 2019

ВСТУП

Функціонування підприємств за умов конкурентного ринкового середовища зумовлює потребу систематичного аналізу фінансового стану та оцінки фінансових результатів їх діяльності. Фінансовий аналіз здійснюють за системою спеціальних показників, які обчислюють на основі даних фінансового обліку та фінансової звітності підприємств. За результатами фінансового аналізу визначають наявні резерви підприємства щодо поліпшення його фінансового стану. Інформацію, отриману в процесі фінансового аналізу, використовують під час розроблення фінансового плану підприємства, а також для прийняття багатьох управлінських рішень.

Система аналізу господарської діяльності підприємства складається з підсистем — управлінського та фінансового аналізу. Управлінський аналіз здійснюють на основі даних управлінського обліку. Це — внутрішньогосподарський аналіз, основне завдання якого — оцінювання облікової інформації для забезпечення обґрунтованого прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів управління підприємством.

Перехід до ринкової економіки потребує від підприємства підвищення ефективності виробництва, конкурентоздатності продукції і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, активізації підприємництва і т.п. Важлива роль у реалізації цієї задачі приділяється аналізу господарської діяльності підприємств. З його допомогою виробляються стратегія і тактика розвитку підприємства, обґрунтовуються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їхнім виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, його підрозділів і робітників.

Під аналізом розуміється засіб пізнання предметів і явищ навколишнього середовища, заснований на розчленуванні цілого на складові частини і вивчення їх у всьому різноманітті зв'язків і залежностей.

Зміст аналізу впливає з функцій. Однією з таких функцій являється вивчення характеру дії економічних законів, встановлення закономірностей і тенденцій економічних явищ і процесів у конкретних умовах підприємства. Наступна функція аналізу - контроль за виконанням планів і управлінських рішень, за економічним використанням ресурсів. Центральна функція аналізу - пошук резервів підвищення ефективності виробництва на основі вивчення передового досвіду і досягнень науки і практики. Також інша функція аналізу - оцінка результатів діяльності підприємства по виконанню планів, досягнутому рівню розвитку економіки, використанню наявних можливостей. І, нарешті, - розробка заходів по використанню виявлених резервів у процесі господарської діяльності.

Аналізом фінансового стану підприємства, організації займаються керівники і відповідні служби, також засновники, інвестори з метою вивчення ефективного використання ресурсів. Банки для оцінки умов надання кредиту і визначення ступеня ризику, постачальники для своєчасного одержання платежів, податкові інспекції для виконання плану надходжень засобів у бюджет і т.п. Фінансовий аналіз є гнучким інструментом у руках керівників підприємства. Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням і використанням засобів підприємства. Ця інформація представляється в балансі підприємства. Основними чинниками, що визначають фінансовий стан підприємства, є, по-перше, виконання фінансового плану і поповнення в міру виникнення потреби власного обороту капіталу за рахунок прибутку і, по-друге, швидкість оборотності оборотних коштів (активів). Сигнальним показником, у якому виявляється фінансовий стан, виступає платоспроможність підприємства, під яким розуміють його спроможність вчасно задовольняти платіжні вимоги, повертати кредити, проводити оплату праці персоналу, вносити платежі в бюджет. В аналіз фінансового стану підприємства входить аналіз бухгалтерської звітності, пасив і актив, їхній взаємозв'язок і структура; аналіз використання капіталу й оцінка фінансової

стійкості; аналіз платоспроможності і кредитоспроможності підприємства і т.п.

Важлива характеристика сучасного підприємства – це його комплексна стратегія. Сучасна система практики корпоративного управління розвивається в умовах динамічної зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що незаперечно впливає на якість і стабільність розробки та реалізації корпоративної стратегії. Стратегічними називають ті рішення, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють, за умови їх реалізації, довготривалі та невідворотні наслідки. Це означає, що реалізація стратегічних рішень змінює потенціал підприємства і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливе, то потребує значних витрат часу, ресурсів або зусиль.

Мета магістерської дипломної роботи полягає у дослідженні теоретичних та методичних аспектів діяльності підприємства та розробці пропозицій щодо її удосконалення у ПАТ "РКФ" на основі системного підходу.

Поставлена мета вимагає вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність розвитку персоналу та його роль у підвищенні ефективності управління підприємством;
- здійснити аналіз основних підходів та моделей управління розвитком підприємства;
- визначити особливості формування системи управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах;
- провести управлінську діагностику підприємства ПАТ "РКФ" як соціально-економічної системи та системи управління ним;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ПАТ "РКФ"
- здійснити діагностику та визначення ефективності управління розвитком персоналу на підприємстві ПАТ "РКФ"
- розробити комплекс рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємством ПАТ "РКФ";

-запропонувати рекомендації щодо формування моделі управління підприємством ПАТ "РКФ";

- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ПАТ "РКФ".

Об'єкт дослідження – система управління підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління підприємством ПАТ "РКФ" на основі системного підходу.

У ході дослідження використано такі методи: логічного узагальнення, формалізації, гіпотетичний, аксіоматичний методи, метод спостереження, індукції та дедукції; аналізу та синтезу; методи експертних оцінок, графічний метод.

Інформаційною базою для написання дипломної магістерської роботи слугували Закони України та інші нормативно-правові акти, періодичні вітчизняні та зарубіжні видання, звітність ПАТ "РКФ", результати власних спостережень автора.

Теоретичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних засад управління підприємством на основі системного підходу. Практичне значення дипломної магістерської роботи полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо удосконалення системи управління ПАТ "РКФ".

За результатами дослідження опубліковано такі матеріали:

Гусаковська Т.О., Скрипніченко А.В. Особливості формування системи управління підприємством у сучасних умовах. *Теорія та практика управління розвитком економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (10 жовтня 2019 р.; м. Київ) / Відпов. за вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2019. 480 с. (С. 348-351).

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Робота розміщена на 106 сторінках, містить 9 рисунки, 22 таблиці, 2 додатків, 54 використаних джерела.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Системний підхід як основа управління діяльністю сучасного підприємства

Основною змістовною складовою понять “системний підхід”, “системний аналіз”, “системне дослідження” є термін “система”, який вперше з’явився в Давній Греції 2500 – 2400 років тому й означав “сполучення”, “організм”, “організація”. Метафоризацію слова “система” започаткував Демокрит (460 – 360 рр. до н. е.). Далі відбувалася подальша універсалізація значення цього слова, наділення його узагальнюючим змістом, що дозволило використовувати його як для фізичних (матеріальних), так і штучних об’єктів. Проте й до нині немає єдиного визначення терміну «система». На думку Л. фон Бертоланфі, система – це комплекс елементів, що перебувають у взаємодії, за А. Холлом, система є множиною об’єктів разом з відносинами між об’єктами і між їх атрибутами. О.В. Кустовська, розглядає систему як спосіб розв’язання певної проблеми, тобто як сукупність усіх необхідних знань, інформації, матеріальних засобів і способів їх використання, організації діяльності людей, що спрямована на розв’язання проблеми. У. Гослінг під системою розуміє сукупність простих частин. Р. Акофф вважає, що система є будь-якою суттю, яка складається з взаємопов’язаних частин. Найближчим до економічних систем є визначення К. Уотта, який вважає, що система – це взаємодіючий інформаційний механізм економічної діяльності підприємства, що характеризується багатьма причинно-наслідковими взаємодіями. В.В. Мильник визначає систему як цілеспрямований комплекс взаємопов’язаних елементів будь-якої природи і відношення між ними. С.Л. Чернишов під економічною системою розуміє будь-яку систему, в якій діють натуральні товарні змінні. Б.З. Мільнер відзначає, що до визначення поняття системи склалися два основні підходи. Перший з них розглядає систему як комплекс

елементів, що характеризує деяку цілісність, який становить єдине ціле в тому або іншому відношенні. Недоліком такого підходу є нечіткість поняття «цілісність», яке саме вводиться через поняття «система»[1].

Другий підхід визначає систему як комплекс взаємодіючих елементів. На думку Хомякова В.І. , система – це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики цілого. А.І. Радченко під системою розуміє сукупність взаємодіючих елементів, властивості яких якісно відрізняються від суми властивостей цих елементів. Недоліком цього визначення є відсутність зв'язуючого початку, який дозволив б говорити про взаємозв'язок і взаємодію елементів. Цей недолік деякою мірою долається у визначенні Дж. де С. Коутиньо, який під системою розуміє сукупність пов'язаних між собою і в той же час різних і незалежних частин. Опис системи містить в собі визначення тієї соціальної функції, яку вона повинна виконувати. О.Остапчук розуміє систему як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок. Вчені Д.О. Елліс і Ф.Д. Лудвіг вважають, що «система – це щось, що виконує операційний процес; це щось, що працює визначеним чином і що виробляє який-небудь продукт.

Аналізуючи визначення поняття «система» і враховуючи ряд інших ознак, можна зробити висновки, що найбільш істотними рисами системи є такі: а) наявність різних елементів, складових системи; б) наявність взаємозв'язку елементів системи; в) наявність мети, що є початком системи, що пов'язує і визначає взаємодію елементів. Таким чином, під системою розумітимемо сукупність взаємно пов'язаних і в той же час різних елементів, створену для досягнення певної мети[2].

«Система» як поняття досліджувалася математиками, кібернетиками, лінгвістами, економістами тощо. Усі визначення залежать від особливостей наукових розробок у тій чи іншій науковій сфері. Наприклад, у сфері математичних досліджень під системою розуміють частину світу, що складається із множини змінних, яким надаються певні значення;

кібернетичних – це пристрій, який приймає входи і генерує виходи;
лінгвістичних – це множина правильних висловлювань (формул), економічних – це організації, єдність, що складається з взаємозв’язаних частин.

У цілому можна зазначити, що система – це єдність (упорядкована цілісність), що:

- 1) сприяє досягненню мети;
- 2) складається з об’єктів (взаємозалежних частин), спроможних взаємодіяти;
- 3) залишається стійкою у часі.

Розглядають економічні, біологічні, механічні, соціальні системи. Зокрема економічні системи можна згрупувати за деякими ознаками.

Класифікацію економічних систем наведено у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація економічних систем [3]

Класифікаційна ознака	Види систем	Сутність систем
За спроможністю до взаємодії	відкриті	системи, в яких елементи зовнішнього середовища є змінними в управлінні
	закриті	системи, в яких на роботу окремих елементів зовнішні фактори не впливають
За спроможністю до змін	динамічні	системи, що розвиваються, змінюються у динаміці, переходячи з одного стану в інший
	статичні	системи, що не змінюють свій стан
	детерміновані	системи, що зберігають системні властивості
	стохастичні	Системи, що не зберігають системні властивості
За особливостями функціонування	складні	системи, які мають такі властивості, як неоднорідність, емерджентність, багатофункціональність, надійність тощо
	прості	системи, з яких складаються складні; системи, що не мають властивостей, притаманних складним системам

Системний підхід виник як реакція на бурхливий розвиток аналітичних підходів у науці, які все більше віддаляли творчу думку від проблеми “цілісного організму”. Становлення системного підходу пов’язане з роботами О. О. Богданова (справжнє прізвище – Малиновський; 1873–1928). Він розглядав усі явища як неперервні процеси організації та дезорганізації, а рівень організації тим вищий, чим сильніше властивості цілого відрізняються від простої суми його частин (пізніше цю властивість назвали емерджентністю). Системний підхід – це категорія, що не має єдиного визначення, оскільки трактується надто широко і неоднозначно. У літературі наводяться наступні трактування або визначення системного підходу: Гур’янов А.Б. вважає, що системний підхід – це методологія дослідження об’єктів як систем. При чому система включає дві складові: 1) зовнішнє оточення, що включає вхід, вихід системи, зв’язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв’язок; 2) внутрішня структура – сукупність взаємопов’язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб’єкта управління на об’єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи. В. Садовський під системним підходом розуміє вираження процедур подання об’єкта як системи та способів їх розробки. О.В. Кустовська вважає, що системний підхід – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об’єктів як складних систем. О. Остапчук у своїй праці відзначає, що системний підхід зумовлює “дослідження конкретного об’єкту управління як системи, що включає в себе всі складові елементи або характеристики організації як системи, тобто характеристики входу, процесу, виходу”. А. Холл під системним підходом розуміє інтеграцію, синтез розгляду різних сторін явища або об’єкта. На думку С. Оптнера, системний підхід – це адекватний засіб дослідження і розробки не будь-яких об’єктів, що довільно називаються системою, а лише таких, котрі є органічним цілим[4].

Системний підхід передбачає дотримання основних законів системи, а саме:

1. Композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети.
2. Пропорційності. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища.
3. Зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи.
4. Онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства (товару).
5. Інтеграції, що спрямовують систему на високий рівень організації і що дають змогу одержати синергетичний ефект.
6. Інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності.
7. Стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан)[5].

Методологія системного підходу знайшла своє застосування в багатьох сферах науки та виробництва, та одним з найяскравіших прикладів є застосування системного підходу стосовно управління підприємством та управління персоналом підприємства[6]. На думку О.Остапчук, системний підхід до управління передбачає управління організацією як єдиною системою, де будь-який управлінський вплив на одну частину системи позначається і на інших її частинах, з чого випливає, що управляти необхідно всією організацією в цілому. Р. А. Фатхутдінов визначає системний підхід до управління як підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають "вхід" (мета), "вихід", зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і "процес" у системі.

Стосовно промислового підприємства як певної системи можна сформулювати наступне визначення – це складна, відкрита, динамічна, виробнича, соціотехнічна система, що саморегулюється і задовольняє потреби споживачів за допомогою вироблених благ в

умовах ринкових відносин.

Слід зазначити, що система, яка саморегулюється, має такі властивості, як керованість в умовах внутрішніх і зовнішніх змін.

Соціотехнічна система складається із двох взаємозалежних підсистем, які взаємодіють між собою: технології і ресурси підприємства (технічна підсистема) забезпечують виробничий процес поряд з тими соціальними відносинами (соціальна підсистема), які склалися на підприємстві (це відносини у сфері кадрових змін, стилю управління, комунікацій, мотивацій). Окремо слід виділити такі підсистеми підприємства, як дослідження і розробки, маркетинг, фінанси тощо. Як систему розглядають управління, що вирішує завдання функціонування підприємства. Крім того управління є важливою частиною економічної системи, функцією якої є досягнення цілей системою в умовах постійних змін середовища, яке впливає на стан системи в цілому. Безпосередньо системний підхід в управлінні вивчає підприємство як систему, що складається із взаємозв'язаних елементів.

Отже, системний підхід до управління – це не набір якихось загальновизнаних принципів управління, – це спосіб мислення по відношенню до організації та управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Як спосіб управління, системний підхід ґрунтується на розумінні об'єкта управління як цілісності, на виявленні різноманіття його внутрішніх і зовнішніх зв'язків; сукупність пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління економікою, галуззю, підприємством, підрозділом та ін.

Сутність системного підходу до управління полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності. Поява системного підходу до управління дозволило інтегрувати позитивні моменти всіх шкіл, які в різний час домінували в науковому менеджменті. Іншим найважливішим внеском

системного підходу в теорію і практику управління стало визнання маркетингу як найважливішої функції управління[7].

Управління організацією з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиної точки зору, виявити при цьому найважливіші характерні риси функціонування системи і врахувати найбільш істотні фактори, що впливають на її розвиток. При цьому передбачається підпорядкованість цілей і результатів підсистем загальносистемній цілі. Перевагою системного підходу є спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення.

Стисло сформулюємо основні етапи системного управління підприємством:

1. Визначення місця підприємства в галузі і регіоні, місії підприємства.
2. Постановка мети.
3. Розчленовування системи на складові і детальне вивчення кожної підсистеми.
4. Виявлення факторів, що впливають на підсистеми і систему загалом, їх угруповання і ранжування.
5. Пошук відхилень існуючого стану системи від заданого.
6. Визначення об'єктивних і суб'єктивних причин відхилень.
7. Встановлення основних способів, методів і засобів приведення системи в заданий стан.
8. Пошук власних ресурсів, необхідних для вирішення проблеми.
9. Придбання додаткових ресурсів.
10. Реалізація запланованих дій.
11. Контроль і аналіз результатів[8].

1.2 Сутнісна характеристика системи управління підприємством

Концепцію системного підходу до проблем управління й структурування підприємств розробляли багато вчених (Л. Берталанфі, І.

Ансофф, Дж. Черчмен, Дж. Форрестер, Ф. Селзник, Г. Саймон, Т. Пітерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Є. Атос та ін.), розглядаючи підприємство як комплексну організаційну систему в сукупності. Уперше основні положення системного підходу як методологічної бази наукового дослідження сформулював О. Богданов на початку ХХ ст. у роботі —Загальна організаційна наука (тектологія)». Він розглядав підприємство, з одного боку, як систему відносин між її частинами, а з іншого – як систему цілого з усіма зовнішніми системами. На відміну від традиційного підходу до формування організаційних структур, системний підхід розглядає підприємство як багатопланове, комплексне й мінливе явище, що органічно поєднує його цілі, ресурси й бізнес-процеси[9].

У другій половині ХХ ст. виявилися неефективними розроблені раніше теоретичні підходи щодо формування СУП як невеликих, так і складно організованих підприємств. Сучасні дослідження спрямовані, як правило, на вивчення тенденцій змін організаційної структури управління[10]. У численних працях І. Ансоффа, К. Тоєхіро, П. Друкера, Л. Абалкіна, Ю. Осипова, А. Колганова, Б. Карлоффа, Р. Нельсона, М. Хаммера та багатьох інших досліджено процеси еволюції та економічного розвитку соціально-економічних систем, а також адаптації їхньої поведінки. У цих роботах розглянуто господарську практику проведення реформ, моделі економічного зростання, виконано еволюційний аналіз процесу становлення цивілізованої ринкової економіки тощо[11]. Виділяють два напрями еволюції промислових підприємств у конкурентному середовищі функціонування:

- Розвиток зі звуженням адаптивної зони, наприклад, через спеціалізацію;
- Розвиток з розширенням адаптивної зони і виходом в інші стратегічні зони господарювання завдяки набуттю якихось нових властивостей[12].

Кожне підприємство є унікальним, складається з неоднорідних елементів, необхідних для його виживання. Автономність підтримує самоідентифікацію підприємства, сприяє закріпленню позитивних

властивостей, зокрема різноманітних регуляторних механізмів. Оскільки подібні підприємства об'єднуються в окремі групи для обміну діяльністю, досвідом чи для вирішення проблем, доцільно ввести поняття популяції. Ефективність діяльності підприємства істотно залежить від процесів у популяціях. Автономність і саморегуляція підприємства забезпечують його конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі[13].

В загальному розумінні система управління являє собою сукупність структурних елементів підприємства, зв'язків та відносин між ними, що забезпечує реалізацію поставлених цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Змістовним елементом системи управління виступає апарат управління, який здійснює необхідні функції за допомогою відповідних засобів. Формальною характеристикою системи управління слугує її структура, за межами якої неможливе досягнення цілей системи. Також структура виступає як відображення організованості системи управління, рівень якої може характеризуватись деякими граничними якісними обмеженнями[14].

Нижня границя рівня організації системи управління визначається мінімально необхідними умовами, яких достатньо для забезпечення її цілеспрямованого функціонування.

Верхня границя організованості характеризується таким її станом, відхилення від якого призводять до погіршення результативності системи.

Розглядаючи систему управління на конкретному підприємстві слід виокремлювати об'єкт управління, суб'єкт управління, функції управління та процеси управління. (можливо додати механізми управління)[15].

Об'єктом управління виступає виробничо-господарська організація та її оточення[16].

Науково-прикладні та практичні проблеми удосконалення організації управління, як правило, ставляться по відношенню до конкретних об'єктів – виробничо-господарських організацій, які виконують відповідні функції для досягнення значущих цілей[17].

Не існує організацій взагалі, які функціонують відокремлено від конкретних соціально-економічних, виробничо-технічних, соціально-культурних та інших умов. Однак, в кожній організації проявляються також і специфічні закономірності їх формування, що використовуються у якості “інструментів”. Такі об’єктивні закономірності багато в чому визначають принципи та методи управління, його організаційні структури, системи інформації та прийняття рішень, типи поведінкових орієнтацій членів організації та інші їх характеристики[18].

Системний підхід як загальна теоретико-методологічна основа вивчення організаційних проблем передбачає:

1. Розглядання організації як цілісної системи зі специфічними властивостями, як складається з елементів і підсистем. Так, виробниче підприємство складається з технічної, економічної, інформаційної, соціальної та інших підсистем, кожна з яких, у свою чергу, теж є внутрішньо складною.

2. Визначення “границі” організації та її середовища, у складі якої слід відокремлювати її частини – суботочення: виробничо-технічне, науково-технічне, ринкове, соціальне та інші. Це необхідно для виявлення форм взаємодії організації як відкритої системи із зовнішнім середовищем.

3. Розглядання виробничо-господарської організації як ціленаправленої та багатоцільової системи, яка має неоднорідні зовнішні та внутрішні цілі, самостійні підцілі окремих підсистем, систему показників вимірювання цілей та різноманітні стратегії їх досягнення.

4. Розглядання організації як повної системи з урахуванням її елементів та структур, які формуються формально (офіційно) та неформально (неофіційно), а взаємодію елементів, - з урахуванням ефекту цілісності.

5. Вивчення динаміки організації, що потребує досліджень внутрішньоорганізаційних процесів саморегулювання, координації, прийняття рішень, підтримки соціального балансу, а також аналізу процесів зростання, адаптації, нововведень, загального життєвого циклу організації та її частин[19].

Отже, виробничо-господарська організація являє собою систему, яка має певний рівень адаптивності, здатна та саморозвитку, самоорганізації, але в той же час усвідомлено управляється. Розглядаючи організацію як відкриту систему особливо слід зазначити, що вона завжди функціонує в умовах неповноти інформації стосовно проблем, які пов'язані з її діяльністю[20].

В центрі уваги нової управлінської парадигми є теза щодо підвищення адаптивності та ефективності діяльності економічних систем у мінливому зовнішньому середовищі. Тому система управління сучасним підприємством має бути налаштована, перш за все, на формування стратегічних активів підприємства як фактору стійкості в його розвитку та розглядати створення та використання конкурентних переваг стосовно всіх видів ресурсів[21].

Елементи організації розрізняються за своєю суттю. Одні з них визначають її виробничо-технічну структуру, до складу якої належать: основний та оборотний капітал, технологічні та інформаційні моделі, схеми, документи, правила, які регламентують процеси виробництва, реалізації продукції, дослідження та розробки та ін. Інші елементи визначають соціально-економічну структуру організації (враховуючи її структуру її управління). До таких елементів належать чисельність та склад працівників, рівень їх кваліфікації, виробничі та адміністративні підрозділи, характер розподілу повноважень та відповідальності, соціально-психологічний клімат, традиції в організації, стиль керівництва та інші характеристики[22].

Також в літературі у рамках структурного підходу до розглядання організації як системи виокремлюються так звані аспекти організаційних систем, серед яких можна зазначити наступні:

1. Виробничо-технологічний, який відображає виробничі процеси. Елементами системи є виробничі процеси та зв'язки між ними.
2. Інформаційний (комунікаційний) аспект, який відображає взаємозв'язок джерел та споживачів інформації. Елементи системи- джерела та споживачі інформації, а також зв'язки між ними.

3. Інформаційно-технологічний аспект, який відображає процеси формування та обробки інформації, процесу розробки управлінських рішень. Елементи системи - процеси обробки інформації та зв'язки між ними.

4. Функціональний аспект, який відображає спеціалізацію підрозділів апарата управління. Елементи системи – функції, управлінські роботи та операції.

5. Соціально-психологічний аспект, який відображає взаємодієносини людей і груп. Елементами системи виступають конкретні індивіди та групи, а також їх взаємовідносини.

6. Організаційно-адміністративний аспект, який характеризує склад органів та об'єктів управління та їх адміністративну підпорядкованість[23].

Елементами системи є підрозділи, посади, характеристики підпорядкованості[24].

Перелічені аспекти описування системи управління не являються ізольованими, а у значному ступені пов'язані один з одним, кожному з яких відповідає своя структура.

Виділяють такі основні підходи наукових досліджень у галузі СУП (табл 1.2)

Таблиця 1.2

Базові підходи наукових досліджень у галузі СУП[25]

Підхід	Концепції
Раціональний	наукового та адміністративного управління, раціональної бюрократії
Поведінковий	біхевіористська, людських стосунків і можливостей
Структурно-поведінковий	наукового управління, системний і ситуативний підходи
Мережевий	синергетики, підхід мережевих взаємодій

У сучасній літературі підприємство розглядають, з одного боку, як матеріалізовану соціально-економічну архітектуру, з іншого – як сукупність способів, характеристик, законів взаємозв'язків і відносин між ОВО.

Переосмислення нелінійності й багатовимірності розвитку СУП, його неоднозначності й незапланованості стає джерелом нового розуміння сучасного світу підприємств і організаційного порядку. Відбувається перехід до нових моделей управління через інтеграцію процесів на підприємствах, їх об'єднання за допомогою глобальних ІС з формуванням стратегічних альянсів та інших союзів найрізноманітніших типів[26].

У науковій літературі запропоновано чимало визначень СУП, кожне з яких відображає методологію певного наукового підходу та, відповідно, акцентує увагу на конкретній організаційній структурі і її функціональному просторі. СУП діє не тільки згідно зі змістовим наповненням функціонального простору, а й відповідно до формування її ОС, тобто іманентно притаманних їм принципів побудови і розвитку[48].

Визначення поняття СУП відрізняється різноманітністю стилістичних форм, однак для більшості варіантів дефініцій доцільно виділити два граничні підходи. З одного боку, спостерігаємо розширене трактування цієї категорії – ототожнення її із загальною структурою підприємства. З іншого боку – констатуємо звуження цього поняття до рівня ОСУ, а це пояснюється тим, що функції та структура управління – це дві нерозривно взаємозв'язані й взаємообумовлені частини єдиного цілого. Тобто СУП найузагальненіше представляє відповідно зміст і форму процесу управління на підприємстві. Взаємообумовленість функцій і структури управління припускає первинність функцій і вторинність структури управління, хоча таке їх взаємовідношення швидше відносне, аніж абсолютне. ОСУ підприємства вважається необхідною формою реалізації функцій управління. У XIX – середині XX ст. ОСУ традиційно розглядали монохронно лінійно, цілі й етапи – у вигляді скінченного ланцюга, що допускав внутрішній поділ, причому в кожен момент часу виконувалася одна робота, а проблеми вирішувались послідовно. Найчастіше в той час використовували термін — ОСУ. Дотепер проблема дефініції ОСУ не має однозначної практичної інтерпретації. Це пояснюється тим, що у повсякденній діяльності будь-яке підприємство, поряд з

формальною структурою, має і неформальну – систему міжособових і міжгрупових зв'язків і взаємодій, контактів, не засвідчених підписами чи офіційними домовленостями[27].

Отже системний підхід до організації розглядає характеристики системи управління не ізольовано, а на підставі сукупності їх зв'язків та відношень із зовнішнім середовищем, цілями, виробничо-технічною базою, персоналом організації[28].

Здійснює функції управління суб'єкт управління – скеровувач управлінських дій. Якщо управління має офіційний характер, то суб'єкт управління організаційно і юридично оформлюється як посада або сукупність посад, що утворюють підрозділ управління. У такому разі він утворює керуючу систему[29].

Від суб'єкта управління слід відрізнити суб'єкт управлінської діяльності, яким може бути тільки фізична особа, індивід. Саме через суб'єктів управлінської діяльності, які можуть належати як до суб'єкта, так і до об'єкта управління, реалізуються управлінські відносини. Отже суб'єкт управлінської діяльності – особа, що реалізує управлінські відносини.[49]

Організація управління - це сукупність прийомів та методів раціонального сполучення елементів та ланок управляючої (керуючої) системи та її взаємозв'язку з об'єктом управління у часі та просторі[30].

Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання — це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

В організаційній структурі управління тим чи тим суб'єктом господарювання кожний її елемент (виробничий або управлінський підрозділ) має певне місце й відповідні зв'язки з іншими елементами. Зв'язки названих елементів системи управління поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні[31].

Лінійні зв'язки виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління (директор—начальник цеху—майстер). Ці зв'язки

з'являються там, де одного керівника підпорядковано іншому. Функціональні зв'язки характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління, але між ними не існує адміністративного підпорядкування (начальник цеху—начальник планово-економічного відділу). Міжфункціональні зв'язки мають місце між підрозділами того самого рівня управління (начальник цеху—начальник цеху, начальник служби маркетингу—начальник конструкторського відділу). Характер зв'язків визначає відповідний тип організаційної структури управління суб'єктом господарювання[32].

Основними принципами організації процесу управління виробничим підприємством є:

- Економічність — досягнення максимально можливих результатів діяльності за мінімальних витрат.
- Системність — кожна ланка у виробництві розглядається як частина великої техніко-економічної системи, в яку вона входить.
- Пропорційність — постановка завдань, визначення засобів і способів їх здійснення з урахуванням необхідності дотримання узгодженого розвитку суб'єктів управління.
- Особиста матеріальна заінтересованість — матеріальне заохочення працівників за результатами праці.
- Директивність, єдиноначальність і самоуправління. Принцип директивності застосовується в процесі управління державними підприємствами (організаціями). Єдиноначальність—принцип, за якого будь-яку управлінську ланку очолює керівник, що несе повну відповідальність за результати діяльності і має право підпису на банківських та інших юридичних документах. Самоуправління діє в ланках управління, де власником ресурсів і результатів діяльності є трудовий колектив (малі фірми, акціонерні товариства тощо)[33].

1.3 Особливості формування системи управління підприємством в сучасних умовах

Організаційно-економічна перебудова народного господарства в нашій країні позначається на роботі основного суб'єкта ринкової економіки - підприємства. Процес функціонування економіки стає більш динамічним. Це пояснюється характером впливу на організацію і функціонування підприємства трьох основних груп факторів: техніко-економічних, соціально-економічних та регіональних. Вплив техніко-економічних факторів (впровадження нових машин, робототехніки, ресурсозберігаючих технологій, комплексної переробки сировини тощо), будучи основним джерелом зростання продуктивності праці, призводить до необхідності швидкої зміни схем організації виробництва, формуванню нових типів виробничих організацій, розширенню господарських і науково-технічних зв'язків[34].

Соціально-економічні фактори (ресурсний потенціал, методи управління, мотивація діяльності, кваліфікація працівників тощо) визначають не тільки доцільні форми організації виробництва, праці та управління, а й необхідність постійного розвитку виробництва господарських відносин. Важливе значення на виробництво мають регіональні фактори, у тому числі природно-кліматичні (при освоєнні нових територій, реалізації природоохоронних заходів) та нормативні (міське законодавство, регіональні системи оподаткування тощо). Вони визначають необхідність розвитку соціальної та виробництва державної інфраструктури, змін в системі оплати праці, забезпечення рівноважного природокористування. У процесі функціонування підприємство концентрує в собі всі ці фактори. Разом з тим кожна з перерахованих груп факторів володіє різною динамікою по галузях і регіонах і різноманітністю впливу на виробництво: постійним появленням в структурі цих факторів нових елементів - знань, видів продукції, споживачів, систем стимулювання, знову освоєваних експортних регіонів і т.д. Водночас сучасне виробництво має відповідати підвищеним вимогам до своєї діяльності, що обумовлено рядом причин: | необхідністю високої гнучкості виробництва, дозволяють швидко змінювати асортимент виробів (послуг),

оскільки життєвий цикл продукції (послуг) став коротше, а різноманітність виробів і обсяг випуску разових партій - більше; | складною технологією, що вимагає абсолютно нових форм контролю організації та поділу праці; | серйозною конкуренцією на ринку товарів (послуг), в корені змінила ставлення до якості продукції, зажадавши організувати після продажне обслуговування і доповнити тільки послуги; різкою зміною структури витрат виробництва; необхідністю врахування невизначеності зовнішнього середовища[35].

Одним з важливих понять менеджменту підприємств стала невизначеність як постійна мінливість умов поведінки, швидка і гнучка переорієнтація виробництва і збуту. Таким про разом, динаміка і різноманітність цих факторів, вимог до діяльності підприємств на кожному етапі розвитку економіки про є інтегрально і вимагають побудови системи управління, адекватної їх дії. Динамічна зміна технологій, боротьба за споживача і якість продукції (послуг), зростання конкуренції змушують підприємство по-новому розглянути весь комплекс під тань управління[36].

Управлінська діяльність у сучасних умовах виступає як один з найважливіших факторів функціонування підприємств і організацій. Перебудова внутрішнього управління останнім часом стала серцевиною реорганізації всього господарського механізму підприємств. Гнучкість в управлінні, здатність і вміння швидко змінювати напрям розвитку, не упустити нові можливості, що відкриваються нововведеннями і ринком, в даний час стають важливішими, ніж пряма економія в області управлінських витрат. Орієнтація на споживчий попит, проведення маневреної науково-технічної, інноваційної та ринкової політики, прагнення до нововведень стали основоположними ідеями нової філософії управління. В її основу покладено визнання соціальної відповідальності керуючих. Фахівці вважають, що кожне підприємство, незалежно від його масштабів, повинно мати певні цілі, які виправдовують його існування в суспільстві [37].

Особливе місце управління в ринковій економіці обумовлено тим, що саме воно має забезпечувати зв'язаність, інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Управління підприємством пов'язує воедино їх внутрішні ресурси і зовнішнє середовище, найбільш суттєвими компонентами якої є державне регулювання економіки, конкуренція, стан соціального середовища та ін; управління посилює адаптивність, конкурентоспроможність бізнесу. Ринкові відносини надають достатні можливості для ефективного управління підприємствами, але реальне положення справ в економіці, спад промислового виробництва, негативні зміни її структури часто зводять нанівець всі зусилля в сфері підвищення якості управління підприємством[38].

Однак і в цих важких умовах йде робота з удосконалення управління підприємствами в цілому і по окремих його функцій. Сучасна теорія управління відображає об'єктивні умови розвитку продуктивних сил і виробничих ставлення ний. Характерно, що саме поняття «менеджмент» і самі менеджери чітко виділилися з відділенням капіталу-власності від капіталу-функції. Коли управлінський праця стала найманом, з'явився кредит і стало можливим широкий розвиток підприємства школи «раціонального управління» і поведінкового, психологічного напрямку, що існували довгий час паралельно але, але при цьому багато в чому протистояли один одному, демонструють в даний час активні пошуки шляхів інтеграції. Суворо формалізоване стратегічне планування трансформується в концепцію стратегічного управління, відповідно змінюються базові принципи планування та контролю, знижується чисельність зайнятих у різних службах підприємств.[52]

Упор на вироблення чітких і незмінних контрольних показників у внутрішньофірмовому плануванні, регулярне проведення фінансового контролю та іншої звітності, тобто всі ті елементи, які асоціюються з «жорстким» управлінням, поступово поступаються місцем методам «м'якого», гнучкого управління (залучений ний персоналу в справи підприємства на основі великого взаємної довіри, заохочення підприємливості в процесі

трудової діяльності та ін.). Доповнення «жорсткого» адміністративного керівництва елементами «м'якого» управління відкриває значні резерви підвищення прибутковості підприємств. На практиці між цими елементами встановлюється своєрідний баланс: на етапах формування ідеї нововведення, її розробки, збуту і представленні послуг споживачеві домінують поведінкові, гнучкі підходи; при виконанні ж рутинних операцій, передусім виробничих, застосовуються в основному методи «жорсткого» управління, які часто збагачуються прийомами з арсеналу «м'яких» методів. Іншим важливим підсумком останніх років виявилось вичленення проблем організаційної культури (культури організації, у тому числі підприємства) та інноваційного менеджменту. В даний час багато американських і японських фахівці в галузі менеджменту схильні ставити організаційну культуру за силою впливу на людей урівень з управлінською структурою. Аналіз показав, що головний потенціал, і в той же час головна небезпека для прогресивних змін, криється в людині, а точніше, в його свідомості, в культурі, в тому числі в культурних стереотипах поведінки на підприємстві. Велика увага в останні роки приділяється формуванню інноваційного менеджменту - створення організаційних та економічних умов для "вирощування" нововведень (технологічних та комерційної новизни), цілеспрямованого управління процесом нововведень у фірмі.

У 1990-ті роки на перше місце вийшли розробки по ролі чи лідерство в управлінні підприємством (фірмою, корпорацією). Спеціалісти розуміють, що в сучасних умовах керівник - це господарський лідер, здатний об'єднати зусилля персоналу і заохотити ініціативу, долати витрати бюрократичних механізмів і гнучко реагувати на зміни зовнішніх умов[39].

Таким чином, узагальнюючи розробки в галузі менеджменту підприємства, можна сформулювати такі положення (основні характерні риси) сучасного управління:

1. Поступова відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, згідно з яким успіх підприємства визначається передусім

раціональною організацією виробництва, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва. Висування на перший план проблем гнучкості й адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища. Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин (економічних, політичних, соціальних), зі складових серед менеджменту на підприємстві. Доцільна, розумна інтеграція методів «жорсткого» і «м'якого» типів управління в єдину, адекватну умовам середовища систему управління.

2. Розгляд підприємства як цілісної системи, що дозволяє дослідження підприємства в єдності його складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем, причому границі підприємства із зовнішнім середовищем проникні. Підприємство як система не самозабезпечується, а залежить в своїй діяльності від енергії, інформації і інших ресурсів, що надходять ззовні.

3. Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно якому вся організація всередині підприємства є реакція на раз особисті впливу ззовні. Головне - це ситуації, тобто конкурують ний набір обставин, які мають істотний вплив на роботу підприємства в даний період часу.

4. Визнання необхідності розробки та реалізації системи стратегічного управління підприємством. Суть її полягає в тому, що, з одного боку, на підприємствах повинно існувати чітко виділене й організоване так зване стратегічне планування. З іншого боку, структура управління підприємством, системи і механізми взаємодій його окремих ланок повинні бути побудовані так, щоб забезпечити вироблення та гнучку реалізацію довгострокової стратегії для успіху в конкуренції при мінливих умовах зовнішнього середовища і створити керуючий інструментарій для перетворення цієї стратегії в поточні виробничі господарські плани. Метод стратегічного управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий підхід до їх реалізації.

5. Організаційна культура перед прийняттям включає і встановлення високих стандартів діяльності для кожного працівника, і забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особисті контакти, створення атмосфери загальної залученості в справи фірми та ін. Особливе значення набувають можливість і готовність делегувати повноваження підлеглим ступеням структури управління і виконавцям, продуктивна взаємодія керівників і підлеглих, зацікавлений підхід до стратегії управління, використання сучасних інформаційних технологій.

6. Визнання визначального значення для майбутнього підприємства, формування та функціонування інноваційного менеджменту, що забезпечує сприйнятливість підприємств до всього але в основному, до досягнень науково-технічної думки. Основою інноваційного менеджменту на підприємстві є створення відповідного організаційного клімату, ініціатива співробітників, створення адекватних форм інноваційної діяльності та її стимулювання.

7. Усвідомлення провідної ролі лідера в організації як носія нового господарського мислення, орієнтованого на інновації та інтеграцію зусиль працівників, на раціональний, оправданий ризик, на використання культурно-етичних інструментів керівництва.

8. Визнання соціальної відповідальності керуючих як перед суспільством в цілому, так і перед окремими людьми, работа на підприємстві[40].

Підприємство - це насамперед соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу - людини. Завдання менеджера полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна в максимальному ступені розкрити свій потенціал. Практичне втілення цих принципів управління вельми складне і вимагає докорінного перегляду всієї філософії бізнесу. зміни психології працівників (у тому числі самих менеджерів), підвищення їх кваліфікації. Незважаючи на це, все більше

підприємств намагається відійти від колишніх командно-ієрархічних відносин і посилити позиції, краще використовуючи сильні сторони персоналу.[51]

Одночасно змінюються підходи до формування стратегії розвитку підприємства та його цілей, до побудови структури підприємства та менеджменту, до процесу розробки і прийняття управлінських рішень, до роботи з персоналом і до оцінки ефективності роботи підприємства, його підрозділів і працюючих. Традиційне підприємство є відповіддю на стандартну технологію і немінливий зовнішнє середовище. Сучасне (або нове) підприємство - це реакція на швидкі зміни, на не безперервно мінливі технології і невизначеність зовнішнього середовища. Сучасний підхід до підприємства являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних змін і безперервної адаптації до змін зовнішнього середовища. Сучасна система управління повинна бути простою і гнучкою[41].

Головним критерієм її побудови є забезпечення ефективності. Система управління повинна відповідати наступним вимогам:

- мати мінімально необхідну кількість рівнів управління;
- включати компактні підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями;
- базуватися на гнучких структурах, заснованих на командах фахівців;
- випускати продукцію, орієнтовану на конкурентний ринок;
- організація роботи повинна бути орієнтована на споживача[42].

Таким чином, розглянувши основні теоретичні аспекти системного підходу до управління та особливостей формування системи управління підприємством, перейдемо до практичних аспектів використання даного підходу на прикладі ПАТ “Роганська картонна фабрика”.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ “РОГАНСЬКА КАРТОННА ФАБРИКА”

2.1. Характеристика ПАТ "Роганська картонна фабрика" як соціально-економічної системи та системи управління ним

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи виступає Публічне акціонерне товариство “Роганська картонна фабрика”. Юридична адреса підприємства - 62481, Харківська обл. смт. Рогань, вул.Культури,57. Роганська картонна фабрика була заснована в 1858 р. Основною продукцією до 1935р. був обгортковий папір, сировиною для якої служили солома і ганчір'я.

З 1935р. фабрика стала спеціалізуватися на випуску покрівельного картону, використовуваного як основа під руберойд.

В даний час ПАТ "Роганська картонна фабрика" випускає картон марки Б-350 і Б-420. Сировиною для його виробництва є макулатура і ганчір'я. Картон користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому (фірма "Ізоляція" / Польща /) ринках.

У 1990р. на фабриці введено в експлуатацію сучасне обладнання, призначене для виробництва рулонної упаковки флексографічним способом друку. До 1997р. ПАТ "Роганська картонна фабрика" спеціалізувалося на виробництві шпалер.

З 1997р. фабрика виробляє кольорову рулонну упаковку для харчової та фармацевтичної промисловості. Устаткування являє собою 2 шестибарвисті машини з центральним барабаном Olimpia 716 SCV SU фірми Windmuller & Helscher / Німеччина /. Одна з Флексомашин укомплектована лакувальним вузлом. Обидві машини передбачені для друку з рулону на рулон. Максимальна ширина полотна матеріалу 720 мм. Максимальна ширина друку - 670 мм.

Упаковка виготовляється з матеріалів фірм Mobil Plastics (Бельгія), Radici film SpA (Італія), Hutni Zavodi Bridlicna 2.5 (Чехія), SCP-Ружомберок (Словаччина), Hoeschst Tresaphan GmbH (Німеччина), Троїцької паперової фабрики, Малинської паперової фабрики та ін. Вибір постачальників заснований на якості і вартості матеріалів, а отже, продукція фабрики відповідає вимогам за якістю і вигідно відрізняється ціною.

Робота фабрики орієнтована на постійне вдосконалення продукції для задоволення різноманітних потреб пакувальної індустрії за допомогою забезпечення для кожної конкретної упаковки оптимальної комбінації властивостей, спрямованих на надійний захист упаковуваного продукту, ефективну переробку на фасувальних автоматах, привабливість і економічну ефективність упаковки.

Як будь-яке підприємство, що розвивається, Роганська картонна фабрика продовжує освоювати нові ринки, постійно нарощуючи свої виробничі потужності.

На даний момент серед клієнтів підприємства холодокомбінати, молокозаводи, кондитерські фабрики.

Правління здійснює всю поточну діяльність підприємства. Очолює Правління, Голова правління, який обирається строком на 5 років та підзвітний у своїй діяльності Вищому органу (Загальні збори акціонерів) та Спостережній Раді Товариства. (рис. 2.1).

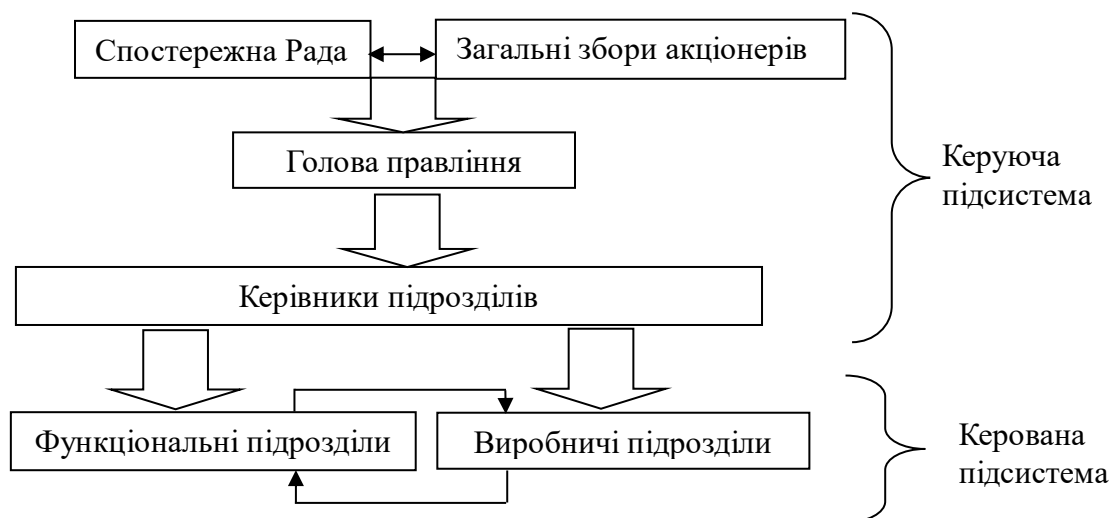


Рис. 2.1. Система управління ПАТ "РКФ"

Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку[54]

На підприємстві безцехова структура управління. Структура ПАТ "Роганська картонна фабрика" складається з таких структурних підрозділів: (Додаток А)

- дільниця по виробництву картону;
- дільниця по виробництву гнучкої рулонної упаковки;
- дільниця по виробництву теплоенергії;
- електромеханічна дільниця;
- ремонтно-будівельна дільниця;
- транспортна дільниця; очисні споруди;
- адміністративно-господарська дільниця;
- відділ технічного контролю та лабораторія;
- відділ головного механіка; відділ головного енергетика;
- бухгалтерія; планово-економічний відділ;
- виробничий відділ;
- відділ постачання;
- служба збуту;
- охорона навколишнього середовища;

- відомча охорона; пожежна охорона;
- заступник голови правління з кадрів;
- інженер з охорони праці;
- секретаріат.

На підприємстві дочірніх підприємств, філій, представництв та інші відокремлених структурних підрозділів немає. Потягом звітнього періоду змін в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів не відбувалось[43].

За даними на 2018 рік середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб)- 121; Середньооблікова чисельність позаштатних працівників та сумісників - 1; Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого дня - 14, фонд оплати праці - всього - 10234,6 тис.грн. Фонд оплати праці збільшився на 37,7% Кадрова програма емітента спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента, матеріальному заохоченню працівників, тобто своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних виплат та компенсації працівникам, а також покращенню умов праці[44].

Належність емітента до будь-яких об'єднань підприємств, найменування та місцезнаходження об'єднання, зазначаються опис діяльності об'єднання, функції та термін участі емітента у відповідному об'єднанні, позиції емітента в структурі об'єднання

Підприємство не належить до будь-яких об'єднань підприємств.

Спільна діяльність, яку емітент проводить з іншими організаціями, підприємствами, установами, при цьому вказуються сума вкладів, мета вкладів (отримання прибутку, інші цілі) та отриманий фінансовий результат за звітний рік по кожному виду спільної діяльності

Підприємство не здійснює спільної діяльності з іншими підприємствами, установами, організаціями.

Будь-які пропозиції щодо реорганізації з боку третіх осіб, що мали місце протягом звітнього періоду, умови та результати цих пропозицій

Пропозицій щодо реорганізації товариства протягом звітнього періоду не надходило.

Опис обраної облікової політики (метод нарахування амортизації, метод оцінки вартості запасів, метод обліку та оцінки вартості фінансових інвестицій тощо)

Основними завданнями управління підприємства є організація безперебійного виробничого процесу, забезпечення безперервного росту і удосконалення виробництва, створення умов для виконання всіх завдань по виробництву і реалізації продукції відповідної якості, підвищення ефективності виробництва і соціального рівня життя працівників, зайнятих на виробництві[45].

Для більш детального аналізу ПАТ "РКФ" як соціально-економічної системи необхідно дослідити стан персоналу підприємства – його структуру та динаміку. Користуючись даними управлінського аналізу та звітності підприємства проведемо аналіз кількісного та якісного складу персоналу ПАТ "РКФ" і здійснимо їх оцінку. Здійснимо аналіз структури персоналу ПАТ "РКФ" по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ПАТ "РКФ" за 2016-2018 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення	
	2016		2017		2018		питомої ваги у % 2018 р. від	
	Кіль- кість , осіб	питома вага, %	Кіль- кість , осіб	питома вага, %	Кіль- кість , осіб	питома вага, %	2016р.	2017 р.
Чисельність штатних працівників облікового складу	113	90.4	113	90.4	121	89	-1.4	-1.4

У тому числі:								
<i>Керівники</i>	6	5.3	6	5.3	6	5		
<i>Спеціалісти</i>	9	8	9	8	11	9.1		
<i>Технічні працівники</i>	5	4.4	5	4.4	5	4.1		
<i>Виробничий персонал</i>	93	82	93	82	99	81.8		

Продовження табл 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чисельність позаштатних працівників та сумісників	10	8	10	8	14	10,3	2.3	2.3
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого дня	2	1.6	2	1.6	1	0,7	-0.9	-0.9
Разом	125	100	125	100	136	100	x	x
Фонд оплати праці	7433,1 тис.грн		5862,9 тис.грн		10234,6 тис.грн		x	x

Як видно з даних табл. 2.1 загальна кількість працівників ПАТ "РКФ" протягом періоду аналізу збільшилася на 11 осіб. Збільшення кількості обумовлює зростання фонду оплати праці. Варто зазначити, що фонд оплати праці в 2018 році менший ніж у 2017, хоча кількість працівників при цьому не змінна. У структурі персоналу переважають штатні працівники облікового складу (90%). Лише незначну частину (8-10%) займають позаштатні працівники. Також персонал підприємства включає працівників, що працюють на умовах неповного робочого дня, проте їх кількість складає лише 1-2 особи

Наступний етап аналізу персоналу ПАТ "РКФ" - аналіз його вікової структури. Вікова структура персоналу може дати необхідну інформацію про

підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку - можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей - наявність соціальної допомоги, перерахувань до пенсійного фонду, тощо. Для всіх без виключення актуальним є розмір зарплати.

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ПАТ "РКФ" за 2016-2018 рр.

Вікові категорії	рік						Відхилення	
	2016		2017		2018		питомої ваги, % у 2018 р. від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2016р.	2017р.
Молодь віком 18-28 років	21	16,8	20	16	22	16,2	-0,6	0,2
29-40 років	74	59,2	75	60	75	55,1	-4,1	-4,9
41-50 років	16	12,8	14	11,2	28	20,6	7,8	9,4
Передпенсійні роки	12	9,6	14	11,2	10	7,4	-3,8	-2,2
Пенсійні роки	2	1,6	2	1,6	1	0,7	-0,9	-0,9
Разом	125	100	125	100	136	100	x	x

Завдяки аналізу вікової структури персоналу підприємства можна зробити наступні висновки. Досить незначну частку працівників (16.2%) складають молодь віком 18-28 років. Найбільшу кількість персоналу становлять працівники віком від 29 до 40 років (75%). П'яту частину всього персоналу підприємства в кількості 28 осіб становлять працівники віком 41-50 років, хоча варто зазначити, що в 2017 році кількість працівників в цій категорії була в 2 рази меншою. 10 осіб входять до категорії працівників предпенсійних

років. І лише 1 особа станом на 2018 рік входить до категорії працівників пенсійного віку. Також, варто зазначити, що кількість працівників пенсійного віку, за даними таблиці 2.2 і кількість працівників, які працюють на умовах неповного робочого дня (табл. 2.1) співпадають, тобто можна зробити припущення, що на умовах неповного робочого дня працюють робітники пенсійного віку.

Для ефективності діяльності підприємства важливою є також освітня структура персоналу. Її показники відіграють велику роль щодо подальшого планування заходів, передбачених системою розвитку персоналу підприємства.

Охарактеризувати освітню структуру персоналу ПАТ "РКФ" зможемо, використавши дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Освітня структура персоналу ПАТ "РКФ" за 2016-2018 рр.

Рівень освіти	Рік						Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016	2017
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %		
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:	26	20.8	25	20	25	18.4	-2.4	-1.6
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») з них:	71	56.8	70	56	80	58.8	2	2.8
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний	12	9.6	12	9.6	13	9.6	0	0

рівень «бакалавр») з них:								
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») з них:	11	8,8	13	10,4	13	9.6	-0.8	0.8
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	5	4	5	4	5	3.6	-0.4	-0.4
Разом	125	100	125	100	136	100	x	x

Аналіз освітньої структури персоналу показує, що станом на 2018 більшість працівників, а саме 58.8% мають неповну вищу освіту. Загалом спостерігається тенденція зростання кількості освічених робітників за останні роки. Найменша кількість працівників (3.6%) мають відносний рівень кваліфікованості апарату управління. Лише 9.6% мають базову вищу освіту.

В цілому, виходячи з аналізу таблиці 2.3 рівень освіти працівників виглядає задовільним

Структура персоналу ПАТ "РКФ" за стажем роботи представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ПАТ "РКФ" за стажем роботи за 2016-2018 рр.

Стаж роботи	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016	2017
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %		
Менше 1 року	8	6.4	9	7.2	18	13.2	6.4	6
1-3 роки	20	16	20	16	22	16.2	0.2	0.2
3-5 роки	71	56.8	70	56	70	51.5	-5.3	-4.5
-10 років	18	14.4	18	14.4	18	13.2	-1.2	-1.2

більше 10 років	8	6.4	8	6.4	8	5.9	-0.5	-0.5
Разом	125	100,0	125	100,0	136	100,0	x	x

Аналіз структури персоналу за стажем показав, що станом на 2018 рік, більшість робітників (51.5%) працюють на підприємстві протягом 3-5 років. Найменша кількість робітників – 8, що працюють більше 10 років, проте варто зазначити, що протягом 3-х років кількість осіб в цій категорії не змінювалась. В 2018 році спостерігається значне зростання працівників, що працюють менше 1 року, у порівнянні із 2016, 2017 роками. Кількість співробітників, що мають стаж 1-3 роки, 3-5 років і 5-10, за 3 роки майже не змінювалась. Це може свідчити про досить достатню стабільність персоналу підприємства, а отже система мотивації знаходиться на достатньому рівні.

Динаміка гендерної структури персоналу ПАТ "РКФ" представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Статеві структура персоналу ПАТ "РКФ" за 2016-2018 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			питома вага			Відхилення питомої ваги у % 2018р. від	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017
Чоловіки	98	102	116	78.4	81.6	85.3	6.9	3.7
Жінки	27	23	20	21.6	18.4	14.7	-6.9	-3.7
Всього	125	125	136	100	100	100	X	X

Результати аналізу гендерної структури персоналу ПАТ "РКФ" вказують на поступове зменшення кількості жінок і зростання кількості чоловіків. Станом на 2018 рік кількість жінок становить лише 14.7%, коли як у 2016 даний показник становив 21.6%. Причиною такої тенденції можуть слугувати досить важкі умови праці, що не являються оптимальними для жінок.

Останнім етапом аналізу персоналу ПАТ "РКФ" та його кадрової політики є аналіз абсолютних та відносних показників руху персоналу. Динаміка абсолютних показників руху персоналу представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка абсолютних показників руху персоналу ПАТ "РКФ" за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2017
	Середньооблікова чисельність працівників, осіб з них :	125	125	136	11
жінки	27	23	20	-7	-3
Прийнято, осіб	12	20	24	12	4
Звільнено працівників, осіб	12	10	8	-4	-2
З них :					
- за власним бажанням	12	9	8	-4	-1
- скорочення штату	0	0	0	0	0
- за порушення дисципліни	0	1	0	0	-1

Станом на 2018 рік за власним бажанням було звільнено 8 працівників, проте на роботу прийнято 24. За останні 3 роки спостерігається зростання кількості робочих місць на підприємстві, що свідчить про розвиток та ефективне управління. На розвиток підприємства також вказує відсутність скорочення штату. Майже всі звільнення були за власним бажанням, проте в 2017 спостерігається звільнення одного співробітника за порушення дисципліни.

Організація ефективної системи управління являє собою оптимальний варіант покращання діяльності підприємства в умовах нестачі коштів на переобладнання, високої вартості сировини, відсутності державної підтримки та низької купівельної спроможності громадян. Підприємство не може розвиватися та досягати визначених критеріїв саме по собі. Цей процес має бути керованим. Розвиток підприємства має бути підкріплений визначеним чітким стратегічним планом та супутніми стратегічними альтернативами,

гідно організовано впровадження стратегії, мотивовані та задіяні усі рівні організаційної структури на досягнення цілей і, звичайно, увесь цей процес має перебувати під суворим контролем співвідношення запланованих та фактичних результатів.

Сучасні успішні та прогресуючі підприємства – це ті, які мають оновлений управлінський склад професіоналів з числа наших співвітчизників, або вже є у власності зарубіжних партнерів, що автоматично змінює загальний підхід до управління підприємством, ставлення до його діяльності та відповідальність перед зовнішнім середовищем, покупцями. Як правило, для підприємств, які перебувають у кризі, характерні реактивна орієнтація у плануванні, нехтування методами аналізу ринкових уподобань, слабка маркетингова позиція, неефективне виконання своїх обов'язків на всіх рівнях, відсутність використання навіть не сучасних, а актуальних у певних обставинах підходів в управлінні.

Загальними критеріями оцінки системи управління підприємством можна вважати: – швидкість прийняття рішень та їх передавання на всі рівні структури. Може вимірюватися у кількості часу, з моменту нагальної необхідності прийняття рішення та часу з моменту прийняття рішення до його повного виконання; – ефективність організаційної системи підприємства (робота всіх підсистем та відділів має бути скоординована та налагоджена так, щоб мінімізувати за часом передавання даних та прийнятих рішень, надавала б можливість приймати спільні рішення та активно брати участь у реалізації проектів, дозволяла контролювати досягнення цілей та визначення слабких місць); – невиконання або слабка реалізація робітниками, підрозділами своїх функцій та складність досягнення поставлених цілей (визначається низькою кваліфікацією кадрів, слабкою системою мотивації, відсутністю сприятливого робочого клімату на підприємстві, кількістю неефективних прийнятих рішень); – система моніторингу та оцінки діяльності підприємства (виробництво нерентабельних видів продукції, нехтування методиками виконання діагностики підприємства, аналіз галузі та найближчих

конкурентів, здійснення аналізу ефективності прийнятих рішень); – характер взаємовідносин з зовнішнім середовищем (орієнтація на споживачів, характер відносин з конкурентами, постачальниками, органами влади).

Визначення ефективності підприємства – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінка ефективності має особливо велике значення в зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах.

Соціальна складова ефективності відображає величину і ступінь задоволення потреб населення. Вона припускає певну реакцію населення на якість, терміни і різноманітність наданих послуг, що можуть оцінюватися як в абсолютному вимірі, так і порівняно з якими-небудь стандартами чи нормами.

Економічна ефективність обслуговування визначається найчастіше лише як економія бюджетних коштів, які використовуються у процесі виконання робіт, спрямованих на збереження і поліпшення фізичних характеристик об'єктів.

Поняття економічної ефективності містить у собі також ефективну трудову мотивацію працівників, що виражається в співвідношенні чисельності зайнятих і фонду оплати праці (ФОП) – при якому в кожного працівника виникає стійка зацікавленість у якісній продуктивній праці. Пропорції розподілу ФОП між зайнятими працівниками, з одного боку, і витрати управління, що припадають на одного управлінця, з другого боку, також характеризують економічну ефективність. Нові ринкові умови, скорочення коштів з бюджету – усе це веде до пошуку нових організаційних рішень, що дають найбільший ефект. Показники, які характеризують ефективність послуг, мають найтісніший взаємозв'язок і зумовлюють інтереси всіх її учасників. Але цей взаємозв'язок не завжди прямий і однозначний.

Система виміру ефективності функціонування підприємств є досить складною, тому що вона відображає, з одного боку, рівень досягнення її інтересів і цілей, а з другого – її внесок у досягнення цілей соціальної системи

більш високого рівня (адмінрайону, міста), яка визначає для підприємств цілі, що впливають з її потреб.

Для оцінки ефективності підприємства, спершу необхідно дослідити рівень управління персоналом, адже основою будь-якого підприємства являються саме співробітники.

За висновками із попереднього розділу було визначено освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу ПАТ "РКФ". Станом на 2018 більшість співробітників мають неповну вищу освіту. Загалом спостерігається тенденція зростання кількості освічених робітників за останні роки. Однією із причин досить високих показників працівників можуть бути різноманітні заходи підвищення кваліфікації. Крім того, це може бути результатом ефективного вибору персоналу на роботу.

Також варто звернути увагу на показники плинності персоналу на підприємстві, а також стаж роботи працівників. Аналіз структури персоналу за стажем показав, що більшість робітників працюють на підприємстві протягом 3-5 років. Найменша кількість працюють більше 10 років, проте варто зазначити, що протягом 3-х років кількість осіб в цій категорії не змінювалась. Кількість співробітників, що мають стаж 1-3 роки, 3-5 років і 5-10, за 3 роки майже не змінювалась. Це може свідчити про досить достатню стабільність персоналу підприємства, а отже система мотивації знаходиться на достатньому рівні. Крім того така тенденція може вказувати на наявність на підприємстві ефективної системи управління кар'єрою.

Мотивація змін має супроводжуватися формуванням системи винагороди в їх підтримку. На практиці доведено, що якщо зміни зачіпають тільки деякі аспекти діяльності організації, то стають просто неможливими.

Тому системи оцінки і винагороди персоналу ПАТ "РКФ" мають бути приведені у відповідність з вимогами стратегії управління:

- поточні премії – за поточні результати розробки і реалізації тактичного плану управління персоналом;
- стартові премії – за висунення і початкове опрацювання концепції

управління персоналом, кадрової політики і стратегії;

- поетапні премії – за успішну реалізацію програм і розділів стратегічного плану управління персоналом;
- експрес-премії – за нові ідеї та управлінські рішення.

Принципово важливим моментом є інноваційність системи управління в усіх її аспектах, сферах і проявах. Якщо звернутись до еволюції управлінської думки, то в даний час більшість систем управління підприємств промисловості України, перебувають на етапі зародження теорії менеджменту. Тому, якщо західний світ пройшов всі стадії розвитку підходів до ефективного управління, де сьогодні серед підприємств панує тенденція постійного розвитку через навчання та управління технологічно орієнтованим робочим місцем що являє собою інноваційний та сучасний підхід до управління, то українські промислові підприємства знаходяться на рівні XIX століття та зародження школи наукового управління. За таких обставин та рівня менеджменту неможливо навіть дискутувати про міжнародну конкуренцію та глобалізацію. У цьому разі необхідно здійснити значний ривок в принципах та моделях управління.

Інноваційна система управління підприємством має відповідати таким вимогам: – активність та схильність до впровадження інноваційних технологій на підприємстві; – заохочення інноваційних пропозицій та підтримка інноваційних рішень, генерованих з нижчих рівнів підприємства; – підтримка та застосування інноваційних підходів в організації діяльності та управлінні трудовими ресурсами; – використання інноваційних рішень в розробці та впровадженні стратегії; – відповідність системи управління сучасним світовим тенденціям розвитку бізнесу.

У ПАТ "РКФ" застосовується безцехова структура, за якої найкрупнішим виробничим підрозділом підприємства є виробнича дільниця.

На підприємстві практикують функціональний розподіл праці, тобто всі операції виконують одна або дві виробничі бригади, які підпорядковуються завідувачу виробництва.

Управлінська структура ПАТ "РКФ" є лінійно-функціональною

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємством. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління дільницею його роль незначна, то в масштабах управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Даний тип організаційної структури має свої переваги та недоліки (табл. 2.18).

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з

використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Таблиця 2.18

Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.	1.Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.
2.Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом, переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам.	2.Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми.
3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.	3.Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.
4.Відповідність структури до стратегії.	4.Порушення принципу єдиноначальності.
5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.	5.Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.
6. Легко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб.	6.Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.
	7.Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.
	8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів, організації функціональними спеціалістами.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів

Для оцінки ефективності системи управління підприємством ПАТ "РКФ" доцільно провести його SWOT-аналіз для виявлення його сильних і слабких сторін (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	1. Поява на рику праці більшої кількості кваліфікованих кадрів 2. Освоєння нових ринків 3. Розширення кількості асортименту продукції	1. Використання конкурентами нових технологій, що знизить рівень конкурентоспроможності підприємства 2. Зниження репутації 3. Збільшення цін на матеріали
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Керівництво має великий досвід роботи на ринку 2. Високий рівень кваліфікації персоналу 3. Наявність системи розвитку персоналом 4. Використання передових досягнень селекції	Нарощування обсягів виробництва та вихід на нові ринки.	Підвищення рівня технологічності процесу, за рахунок чого знизити собівартість продукції та її конкурентоспроможність. Пошук нових постачальників матеріалів з метою зниження витрат на виробництво продукції
Слабкі сторони	Поле СліМ	Поле СліЗ
1. Не належність до об'єднань підприємств 2. Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень	Зменшення вартості товару шляхом зменшення витрат. Пошук більш дешевих джерел сировини. Інформування населення про товар. Збільшення	Продажа зайвого устаткування. Реалізація застарілої продукції за дешевшими цінами.

3. Низький показник рентабельності 4. Відсутність сформульованих функціональних стратегій 5. Труднощі із залученням фінансових ресурсів	асортименту продукції. Поліпшення умов праці.	Пошук та залучення інвесторів, в тому числі зарубіжних.
---	--	---

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони діяльності підприємства ПАТ "РКФ", можна відмітити про переважну кількість недоліків підприємства над перевагами.

Щодо можливостей та загроз, то можна сказати, що найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні, науково-технічні, а найбільші можливості - соціальна сфера, попит, конкуренція та збут.

Підприємство повинно зміцнювати свої позиції на ринку шляхом:

- розширення асортименту продукції;
- вихід на іноземні ринки;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- захоплення нових сегментів ринку;
- застосування прогресивних систем і форм оплати праці;
- впровадження нової і менш відхідної технології.

Системний підхід до оцінки ефективності управління характеризується тим, що під час оцінки основна увага приділяється спроможності підприємства отримувати всі необхідні для виробництва продукції або послуг ресурси із зовнішнього середовища. Цей підхід базується на розгляді підприємства як цілісної системи, цілі якої визначають його складники, структуру, межі, процеси, взаємодію елементів, зв'язки із зовнішнім середовищем та загальну концепцію розвитку.

Системний підхід передбачає: – пошук необхідних засобів, оцінених у абсолютних чи відносних категоріях; – зовнішня продуктивність підприємства. Дослідження праць вітчизняних та іноземних науковців свідчать, що питання щодо підвищення економічної ефективності виробництва та вибору системи показників для проведення комплексного

аналізу є недостатньо повно розкриті на сьогоднішній день. Тому, пропонуємо наступну систему агрегованих показників для оцінки економічної ефективності результативності підприємства (Табл. 2.20)

Згідно попереднього пункту, станом на 2017 рік досліджувані показники процесів мають наступні значення:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності - 0.002
- Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності - 0.6
- Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності) - 1.39
- Коефіцієнт обертання оборотних активів – 4.4
- Коефіцієнт автономії – 0.59
- Коефіцієнт фінансування – 0.69
- Коефіцієнт заборгованості – 0.41
- Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності - 0.008
- Коефіцієнт фінансової стійкості – 1.5

Таблиця 2.20

Основні агреговані показники комплексного оцінювання економічної ефективності підприємств

Тип показника результативності	Приклади
Показники процесів	- коефіцієнти ліквідності -фондовіддача -коефіцієнт обертання оборотних активів -коефіцієнт автономії -коефіцієнт фінансування -коефіцієнт заборгованості -коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності -коефіцієнт фінансової стійкості
Показники результатів	-дохід від реалізації продукції -валовий прибуток
Показники кінцевих ефектів та ефективності	-чистий прибуток -рентабельність

В цілому усі показники, крім абсолютної та проміжної ліквідності відповідали нормативним показникам, а отже ефективність підприємства за показниками процесів можна вважати позитивним.

Показники процесів, станом на 2017 рік мають наступні значення:

-Дохід від реалізації продукції 55953 тис. грн.

-Валовий прибуток 7592 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції, станом на 2017 рік має значно менше значенні, аніж у 2016 році, проте даний показник близький до значення 2015 року. Валовий прибуток, станом на 2017 рік має також менше значення, аніж у попередньому році. Це свідчить про досить не ефективне управління за показниками результатів.

Згідно дослідженням у попередньому пункті, показники кінцевих ефектів та ефективності, а саме рентабельність та чистий прибуток, станом на 2017 рік мають збитковий характер, що свідчить про неефективне управління підприємством за даний період.

На основі проведених досліджень соціально-економічної системи, господарсько-фінансової діяльності та оцінки ефективності системи підприємства ПАТ "РКФ" можна зробити такі висновки:

На підприємстві безцехова структура управління. Всю поточну діяльність підприємства здійснює так зване Правління. Підприємство продовжує освоювати нові ринки, постійно нарощуючи свої виробничі потужності. ПАТ "РКФ" не належить до будь-яких об'єднань підприємств.

Станом на 2018 рік на підприємстві працюють 136 осіб. Рівень освіти співробітників достатньо високий, крім того на підприємстві спостерігається наявність ефективною системи управління кар'єрою. Аналізуючи показники руху персоналу, можемо зробити висновок про збільшення чисельності персоналу на підприємстві на 11 осіб.

В 2016 році спостерігається значний зріст виробництва та реалізації продукції, проте наступного року дані показники знову знизилися приблизно до рівня 2015 року. Проте даний спад мав негативні, тому в 2017 році

підприємство було збитковим, що характеризується негативним значенням рентабельності.

Результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства свідчать, що підприємство має сильну позицію на ринку, проте спостерігається зниження рівня конкурентоспроможності, що може призвести до негативних наслідків у майбутньому. Для утримання своїх позицій ПАТ "РКФ" необхідно виходити на нові ринки, а також використовувати більш сучасне обладнання для зниження витрат на матеріали.

РОЗДІЛ III

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАТ “РОГАНСЬКА КАРТОННА ФАБРИКА”

3.1. Стандартизація як важливий чинник удосконалення системи управління ПАТ "Роганська картонна фабрика"

Економічний механізм управління якістю продукції об'єднує способи і методи, які спрямовані на забезпечення виробництва і реалізації продукції високої якості.

Ефективним засобом управління якістю для ПАТ “РКФ” є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції. Стандартизація - це встановлення і застосування правил з метою впорядкування діяльності в певній області на користь і за участю всіх зацікавлених сторін, зокрема для досягнення загальної оптимальної економії при дотриманні умов експлуатації і вимог безпеки. Стандартизація, заснована на об'єднаних досягненнях науки, техніки і передового досвіду, визначає основу не тільки сьогодення, але і майбутнього розвитку промисловості.[53]

Доцільність стандартизації для ПАТ “РКФ” обумовлена цілим рядом чинників, основними з яких є:

- зменшення витрат, на виробництво і продаж товару;
- скорочення витрат на фізичний розподіл товару на зовнішніх ринках;
- зменшення витрат на маркетинг завдяки можливій стандартизації комплексу міжнародного маркетингу;
- створення сприятливих умов для безперервного й ефективнішого постачання комплектуючими виробами і вузлами їх споживачів в різних країнах;
- формування прихильності споживачів до товару і способів його споживання;
- спрощення процесу управління виробництвом і продажем товару.

Стандарти розробляють як на матеріальні предмети (продукцію, еталони, зразки речовин і т. п.), так і на норми, правила, вимоги до об'єктів організаційно-методичного і загальнотехнічного характеру. Стандарт - це найдоцільніше рішення задачі, що повторюється, для досягнення певної мети. Стандарти містять показники, які гарантують можливість підвищення якості продукції і економічності її виробництва, а також підвищення рівня її взаємозамінності.

Стандартизація продукції охоплює встановлення вимог до якості продукції, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих; встановлення норм, правил в галузі проектування; формування єдиної системи показників якості продукції, методів її контролю, випробувань, єдиних термінів і позначень; створення єдиних систем класифікації і кодування продукції тощо.

Згідно стандартам ІСО 9000 в системі якості підприємства своє віддзеркалення повинні знайти 20 елементів. Це мінімальний набір елементів системи якості, який підприємству необхідно виконати для доказу своєї здатності проводити якісний товар.

Елемент 1. Відповідальність керівництва. Мета - розробка політики в області якості: побудова системи якості, організаційна структура підприємства, розподіл відповідальності і повноважень в системі якості, створення групи із забезпечення якості і призначення уповноваженого за якістю, забезпечення нагляду за діяльністю по забезпеченню якістю з боку вищого керівництва.

Елемент 2. Система якості. Мета - створення на підприємстві системи якості, що ефективно діє: структура управління якістю, документація в системі управління якістю, розподіл відповідальності, робочі групи за якістю.

Елемент 3. Періодичний аналіз контрактів. Мета - координація аналізу контрактів усередині підприємства і із замовником: розподіл відповідальності за контроль контрактів, контроль контракту на здійснимість, узгодження умов постачання, контроль графіка виконання постачання.

Елемент 4. Управління проектуванням. Мета - забезпечення якості дослідно-конструкторських розробок: організація робочих груп для проектування продукції, навчання персоналу сучасним методам проектування і конструювання.

Елемент 5. Управління документацією. Мета - своєчасне надання необхідній інформації в системі якості: документообіг підприємства, порядок внесення змін в документацію, архівація даних.

Елемент 6. Закупівлі продукції. Мета - забезпечення якості постачань субпостачальників: оцінка субпідрядників, перевірка купленої продукції.

Елемент 7. Продукція, що поставляється споживачем. Мета - перевірка, зберігання, вміст в справності даного виду продукції: внесок замовника у виробництво кінцевої продукції, запобігання псуванню продукції, що поставляється замовником.

Елемент 8. Ідентифікація продукції. Мета - позначення виробу і можливість прослідкувати за виробом в процесі виробництва: впровадження маркіровки і інших способів забезпечення ідентифікації, облік на всіх стадіях життєвого циклу продукції.

Елемент 9. Управління процесами. Мета - забезпечення якості на етапах виробництва, монтажу і технічного обслуговування: виробниче планування, товарно-матеріальний облік.

Елемент 10. Контроль і випробування. Мета - підтвердження виконання заданих вимог до продукції: вхідний контроль продукції, що поступає, контроль і випробування в процесі виробництва, вихідний контроль кінцевої продукції.

Елемент 11. Контрольне, вимірювальне і випробувальне устаткування. Мета - забезпечення придатності засобів вимірювань і випробувань: плани калібрування засобів вимірювань, реєстрація даних про калібрування засобів вимірювань.

Елемент 12. Статус контролю і випробувань. Мета - умови завершення контролю: акти приймання-бракування, розділення і відповідна маркірування

продукції після проходження контролю.

Елемент 13. Дії з невідповідною продукцією. Мета - виключення з подальшого використання бракованих одиниць: виявлення і маркування бракованої продукції, роздільне зберігання придатної продукції і браку.

Елемент 14. Дії, що коректують. Мета - пошук і усунення причин дефектів: робота з рекамаціями клієнтів, усунення причин появи дефектів, внесення змін до методик і інструкцій

Елемент 15. Навантажувально-розвантажувальні роботи, зберігання, упаковка і постачання. Мета - дії із запобігання пошкодженням і зниження якості в ході логістичних операцій: безпечне зберігання, упаковка відповідно до належних вимог, збереження цілісності продукції в процесі транспортування.

Елемент 16. Управління реєстрацією даних про якість. Мета - збереження інформації по забезпеченню якості для її аналізу і надання доказів якості споживачеві: зберігання даних за якістю.

Елемент 17. Внутрішні перевірки якості. Мета - визначення ефективності системи якості і шляхів її поліпшення: план проведення внутрішніх перевірок, звіти за наслідками перевірок, що коректують заходи за наслідками перевірок.

Елемент 18. Підготовка кадрів. Мета - оволодіння всіма працівниками підприємства навиками по забезпеченню якості роботи: опис обов'язків, вимоги до кваліфікації, потреба в підвищенні кваліфікації, план підвищення кваліфікації.

Елемент 19. Технічне обслуговування. Мета - проведення технічного обслуговування при введенні в експлуатацію: гарантійне і післягарантійне обслуговування, післяпродажне обслуговування.

Елемент 20. Статистичні методи. Мета - впровадження відповідних статистичних методів контролю: визначення адекватних статистичних методів для перевірки процесу.

Стандарти ІСО 9000 можуть бути застосовані на будь-якій фірмі, що

функціонує в будь-якій галузі і в будь-якій країні світу. Різним буде лише наповнення елементів системи якості. Використання такої системи матиме позитивний вплив на якість продукції ПАТ “РКФ”.

Основна мета стандартизації на підприємстві ПАТ “РКФ” — це оптимальне впорядкування об’єктів стандартизації для прискорення науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції, удосконалення організації управління народним господарством, розвиток міжнародного економічного, наукового і технічного співробітництва.

Стандартизація відповідно до основної мети має різні завдання (рис.3.1).

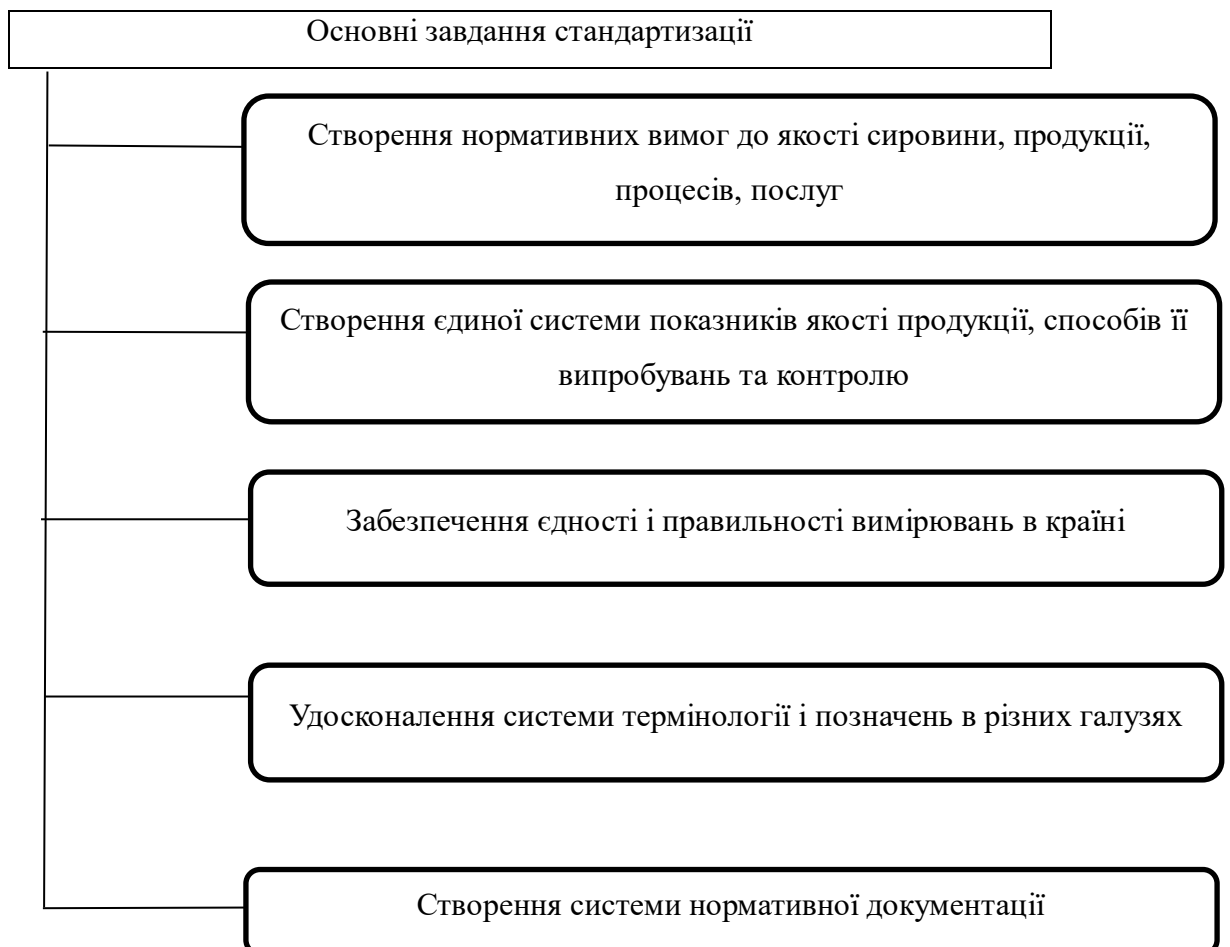
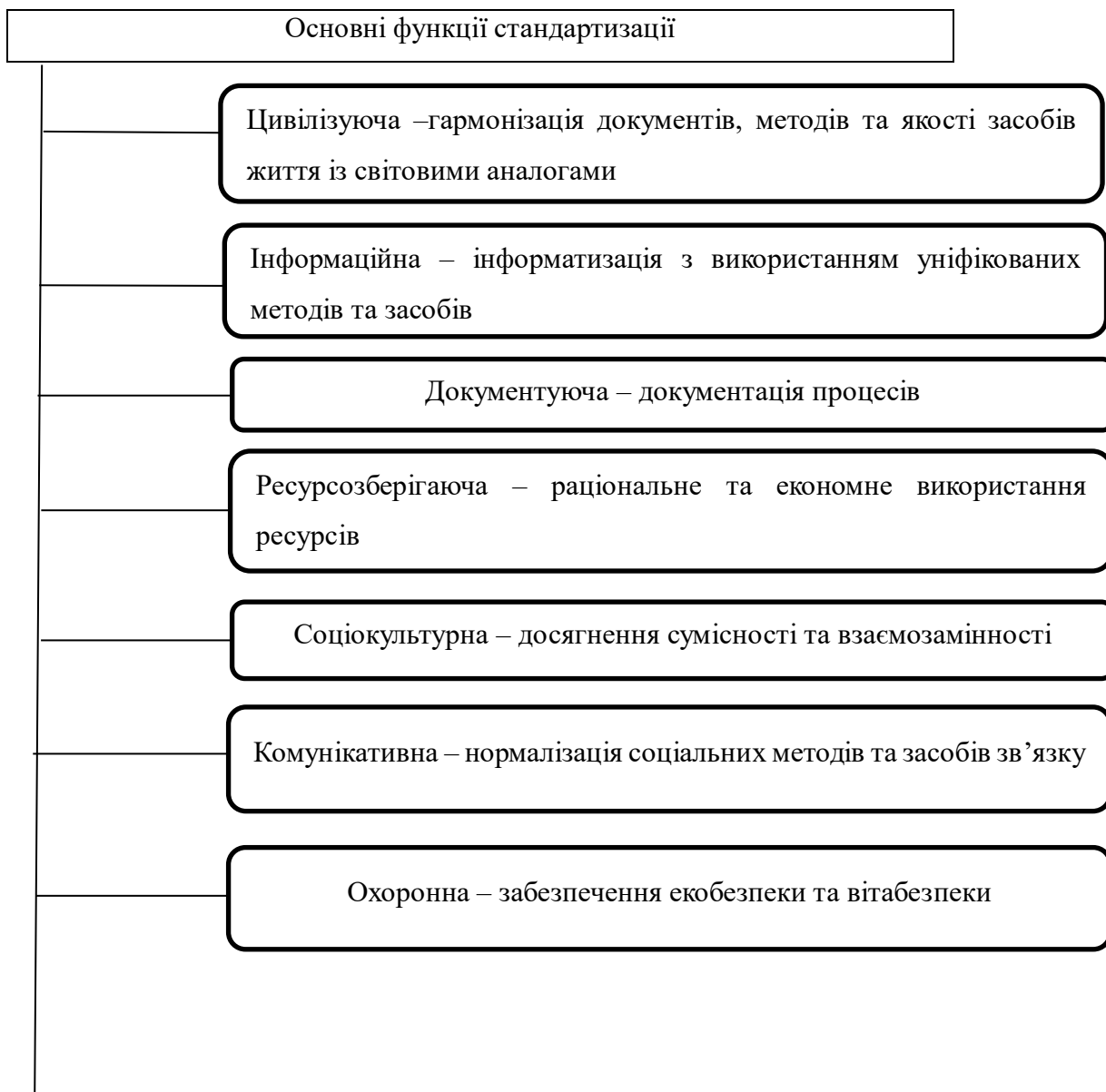


Рис.3.1 Основні завдання стандартизації у ПАТ “РКФ”

Слід пам'ятати, що стандартизація є важливим і необхідним, але лише одним із чинників забезпечення конкурентоспроможності та якості продукції, причому затрати на стандартизацію є мізерними порівняно із затратами на забезпечення інноваційного розвитку, технічне і технологічне оновлення виробництва, підготовку висококваліфікованих кадрів тощо.

Головним завданням стандартизації ПАТ “РКФ” є *створення системи нормативної документації*, яка визначає прогресивні вимоги до продукції, що виготовляється для потреб народного господарства, населення, оборони держави та експорту, до її розробки, вироблення та застосування, а також забезпечення контролю за правильністю використання цієї документації.

Основні функції стандартизації представлені на рис. 3.2



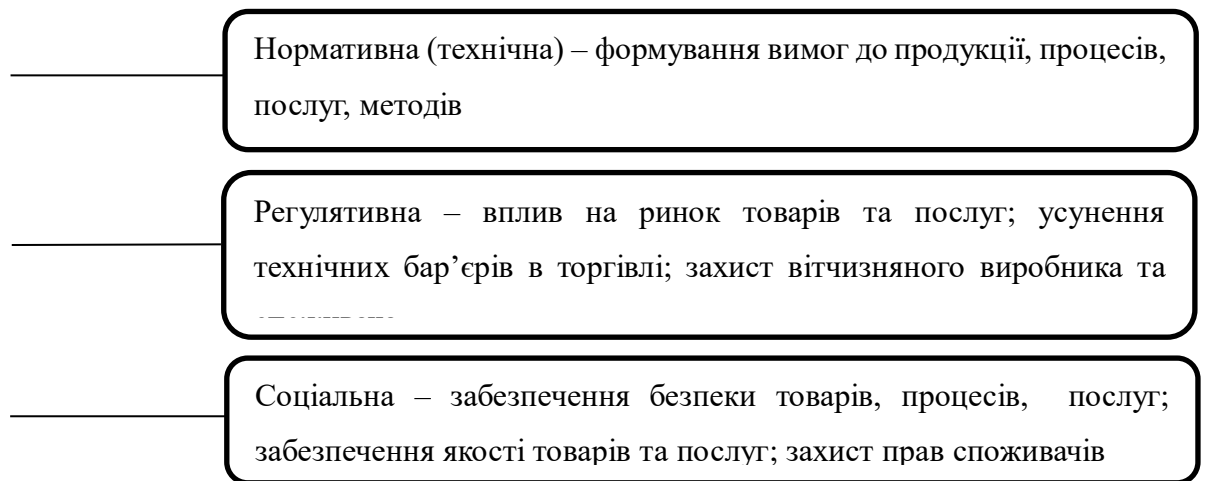


Рис.3.2 Основні функції стандартизації ПАТ “РКФ”

Слід сказати, що у сучасному світі стандарти існують у динамічному та змінному середовищі. Оновлення продукції та технологій, технологічні прориви та руйнація традиційних меж галузей, занепад одних сфер діяльності та стрімке зростання нових — це загальна риса сучасних розвинених економік. З іншого боку для них характерне глибоке протиріччя, яке є одним із «прихованих двигунів» сучасного ринку, а саме — глобальна стандартизація виробництва за індивідуалізації споживання. Практичний наслідок цього - постійна наявність великого попиту на вироби, які виходять за межі усталених, застандартизованих рішень. Усе це ставить певні вимоги до стандартизації, зумовлюючи її динамізм. Разом з тим, для ПАТ “РКФ” необхідно не тільки розроблювати нові стандарти на основі досягнень науки і техніки, але й підтримувати на належному рівні чинні стандарти, не допускати помітного відставання вимог стандартів від, у першу чергу, прогресу технологій.

На підприємстві стандартизація акумулює найновіші досягнення науки і техніки, органічно з'єднує фундаментальні та прикладні галузі науки, сприяє швидкому впровадженню наукових досягнень в практику, допомагає визначити найбільш економічні та перспективні напрямки розвитку науково-технічного прогресу і народного господарства країни. Вона поєднує науку, техніку і виробництво, сприяє забезпеченню єдиної технічної політики в різних галузях народного господарства, технічному переозброєнню

виробництва, широкому впровадженню сучасної техніки і технологій, інтенсифікації виробництва, механізації і автоматизації виробничих процесів, підвищенню якості товарів. Усе це сприяє розвитку економіки країни.

Поліпшення якості продукції (процесів, робіт, послуг) - це проблема не тільки споживча чи технічна, але й економічна, соціальна й політична проблеми суспільства. Так, стандарти відіграють важливу роль в судовій практиці під час розв'язання конфліктних ситуацій між виробником і споживачем. Стандарт може стати аргументом, який обтяжує провину, або, навпаки, виправдовує підприємство або фірму, на яку надійшов позов у зв'язку з дефектами в продукції.

Поліпшення якості та підвищення конкурентоспроможності товарів ПАТ “РКФ” (процесів, робіт, послуг) можливе тільки на основі стандартизації. Вона дозволяє регламентувати вимоги до якості продукції, більш ефективно вирішувати проблеми спеціалізації, визначати найбільш раціональні способи виробництва продукції і переробки сировини, здійснювати управління якістю товарів в виробництві та сфері обігу тощо.

Вплив стандартизації на підвищення конкурентоспроможності та якості продукції реалізується в основному через комплексне розроблення стандартів на сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектувальні вироби, оснащення, проектування і готову продукцію; на технологічні вимоги до найважливіших процесів і показників якості, а також на єдині методи випробування та вимірювання, засоби контролю та оцінювання відповідності. Стандарти полегшують вибір оптимального розмірного ряду та найкращих зразків, забезпечують організацію спеціалізованих виробництв, зменшують затрати на проектування і виготовлення, скорочують строки освоєння продукції.

Для ПАТ “РКФ” стандарти встановлять однозначну термінологію, системи одиниць, позначок, вимоги до метрологічного забезпечення, маркування, пакування, транспортування, експлуатаційних документів (інструкцій) та інформації для споживачів, необхідної для оцінювання та вибору ними продукції. Очевидно, що наявність стандартів істотно полегшує

та спрямовує діяльність виробника продукції щодо забезпечення її ринкової відповідності за критеріями конкурентоспроможності та якості.

Останнім часом, процес переміщення аспектів конкурентоспроможності та якості із загальнодержавного рівня на рівень безпосереднього виробника, на якому, власне, і створюється якість продукції, робить необхідним зміцнення системи стандартизації саме на підприємствах. Зростання ролі стандартизації на підприємстві диктується двома основними чинниками. Перший з них - за умови господарської самостійності створюються об'єктивні передумови до неузгодженої діяльності суміжних підприємств стосовно параметрів створюваної продукції, методів контролю її якості тощо. Усе це виявляється під час виробництва і споживання продукції, впливає на попит і на збут продукції та, а у підсумку, на економічний стан виробників. Другий - раціональне застосування стандартизації під час проектування і виробництва продукції дозволяє суттєво знизити витрати та підвищити доходи підприємств. Обсяг робіт із стандартизації на підприємстві залежить від масштабів виробництва і кооперування, від номенклатури і конструктивної складності вироблюваної продукції, ступеня її новизни та інтенсивності розвитку тощо.

Наголосимо ще на таких аспектах установлення якості продукції.

Перше. З огляду на те, що стандарти відповідають рівню розвитку техніки та є визнаним технічним правилом, їх застосовують як документовану технічну доказову базу під час розгляду спорів, зокрема у суді.

Друге. Відповідність стандартам використовують як вимогу під час державних закупівель, проведення тендерів, укладання договорів та контрактів на постачання, складання каталогів продукції виробниками, проведення маркетингових та рекламних компаній.

Третє. Відповідність міжнародним стандартам - це усунення технічних бар'єрів у торгівлі, задоволення потреб технічного, економічного та торговельного розвитку.

Дотримання таких аспектів допоможуть ПАТ “РКФ” утримати високі позиції на ринку.

Проте, доречно наголосити, у певних умовах застосування принципу обов'язковості стандартів, надмірна деталізація вимог та орієнтація стандартизації на певні конструкційні рішення, застосування лише визначених матеріалів чи сировини тощо є гальмом у створенні належної продукції. Негативний вплив стандартизації на розвиток виробництва і якість готових виробів відчувається у тому випадку, коли стандарти та інші нормативні документи будуть розроблені без урахування досягнень науки і техніки, або вони не будуть своєчасно переглянуті з урахуванням цих досягнень і з деяким випередженням.

З огляду на це вимоги до якості продукції підпорядковано вимогам конкурентоспроможності, а сама проблема її забезпечення (досягнення) потребує комплексного підходу і врахування чинників загальнодержавного рівня та різних сфер державного управління.

Стандарти та інші нормативні документи складають значну і частину нормативної бази економіки країни. Розробку стандартів здійснюють вчені та спеціалісти головних і базових організацій зі стандартизації усіх галузей народного господарства. На основі результатів науково-дослідних, проектно-конструкторських і дослідницько-технологічних робіт у стандартах встановлюються перспективні вимоги, тобто закладаються не тільки показники, що визначають якість продукції на даному етапі, але й перспективні показники технічного рівня, якості та економічності, відповідно до яких повинна проектуватися і освоюватися нова продукція.

Стандарти з випереджаючими вимогами є своєрідним прогнозом технічного прогресу продукції, що розробляється. Стандарти для усіх є джерелом найважливішої інформації, оскільки в них зібрано норми і правила, засновані на досягненнях у різних галузях техніки, технологи та практичного досвіду і визнані методом консенсусу представниками усіх заінтересованих сторін. При цьому повинні використовуватися найсучасніші методи

прогнозування і оптимізації. Математичні методи оптимізації кількісних вимог стандартів дають можливість отримувати найвищий ефект від стандартизації.

Стандарти та інша нормативна документація відіграють важливу роль при вирішенні технічних, економічних і соціальних проблем країни, тому належить постійно підвищувати науково-технічний рівень чинних стандартів, оновлювати їх з метою заміни застарілих показників і своєчасного відображення вимог народного господарства.

Стандартизація є організаційно-технічною основою економічного і науково-технічного співробітництва між країнами, ефективним засобом поширення зв'язків між країнами і ліквідування технічних бар'єрів у міжнародній торгівлі. Зміцнення науково-технічних та економічних зв'язків привертає увагу до стандартизації усіх розвинених країн світу та країн, що розвиваються, а також технічних, економічних, міжнародних, регіональних і національних організацій, фірм і підприємств. Це є наслідком об'єктивної необхідності стандартизації в управлінні економічними і виробничими процесами.

Отже, стандартизація для ПАТ "РКФ" – незамінний засіб забезпечення сумісності, взаємозамінності, уніфікації, типізації, надійності техніки та інформаційних мереж, норм безпеки та екологічних вимог, єдності характеристик і властивостей, якості продукції. Розвиток стандартизації нерозривно пов'язаний з удосконаленням управління якістю виробництва, зокрема, з впровадженням систем керування якістю, систем екологічного керування та інтегрованих систем.

3.2. Удосконалення організаційної структури ПАТ "Роганська картонна фабрика"

Для забезпечення ефективної роботи організації необхідно, щоб структура організації була найбільш повно адаптована до зовнішнього

середовища, забезпечувала самостійне існування та володіла здатністю до подальшого розвитку.

Організаційна структура ПАТ “РКФ” має бути оптимальною. Існують критерії, які визначають її оптимальність, до них відносяться:

- найкоротший шлях від системи керування до керованої системи;
- оптимальна кількість рівнів та ланок управління;
- найменша кількість «входів» та «виходів» кожної ланки;
- чіткий склад видів робіт по управлінню кожної ланки;
- відсутність дублювання робіт.

Удосконалення організаційної структури ПАТ “РКФ” має проходити наступні етапи:

- з'ясування основних недоліків існуючої системи управління відносно поставлених цілей;
- систематизація проблем, які визначені;
- визначення основних напрямків подальшого детального аналізу систем управління;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення існуючої організаційної структури.

Серед найважливіших елементів, на які може самостійно впливати саме підприємство, слід виокремити організацію управління. Від того, наскільки раціонально вона буде побудована, залежить ефективність процесу управління виробничою діяльністю.

Процес удосконалення організаційної структури включає в себе формулювання цілей і завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління. Цей процес пропонуємо організувати за трьома етапами (рис 3.3).

Етапи вдосконалення організаційної структури управління

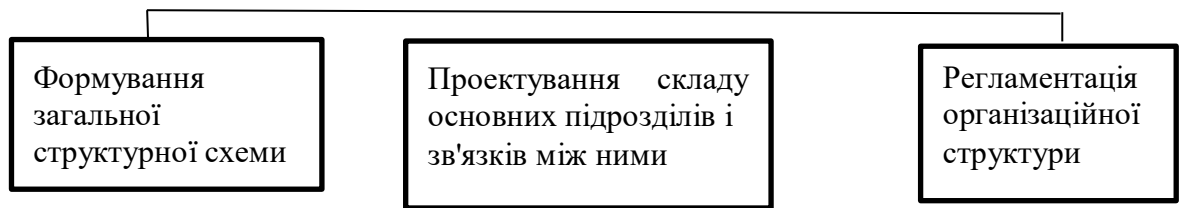


Рис. 3.3. Схема процесу вдосконалення організаційної структури управління ПАТ “РКФ”

Формування загальної структурної схеми в усіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики підприємства, а також напрями, за якими повинно бути здійснене поглибленіше проектування як організаційної структури, так і інших важливих аспектів системи.

До принципів характеристик організаційної структури, які визначаються на цьому етапі, можна зарахувати мету виробничо-господарської системи; проблеми, що підлягають розв’язанню; загальну специфікацію функціональних і програмно-цільових підсистем, що забезпечують їх досягнення; кількість рівнів у системі управління; міру централізації та децентралізації повноважень і відповідальності на різних рівнях; основні форми взаємовідносин даного підприємства з навколишнім середовищем; вимоги до економічного механізму, форм обробки інформації, кадрового забезпечення організаційної системи.

Проектування складу основних підрозділів і зв’язків між ними полягає в тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не тільки загалом у великих лінійно- функціональних блоках, але і у самостійних (базових) підрозділах апарату управління, розподілу конкретних завдань між ними і побудові внутрішніх організаційних зв’язків.

Регламентация організаційної структури передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності. Ефективність побудови (проектування) організаційної структури не може бути оцінено яким- небудь одним показником. З одного боку, потрібно враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення організацією

результатів відповідно поставленим перед нею виробничо-господарським цілям; з другого – наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту і властивостей.

Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона являє собою кількісно-якісне складне завдання, що виконується на основі поєднання наукових (серед них формалізованих) методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів уже на етапі вибору й оцінки найкращих варіантів організаційних рішень. Для практичної реалізації вище перелічених принципів і основних положень пропонується блок-схема методики вдосконалення організаційної структури управління (рис. 3.4)

Перевірка адекватності прогнозної моделі організаційної структури згідно з блок-схемою знижує ймовірність помилки і пов'язаних із нею зайвих витрат коштів у практичній діяльності.

Потрібно зазначити, що наведена методика вдосконалення структури управління, насамперед, передбачає процес внесення корективів в організаційну структуру управління на основі систематичного аналізу функціонування організації та її середовища з метою виявлення проблемних зон. На підприємствах структура управління повинна вдосконалюватися відповідно до вимог науково-технічного прогресу.



Рис.3.4 Блок-схема методики вдосконалення оргструктури управління ПАТ “РКФ”

Завдання вдосконаленої організаційної структури управління ПАТ “РКФ” полягає ще в тому, щоб при виконанні функцій управління найраціональніше розподілити управлінську роботу між працівниками різних рівнів, знайти найкраще співвідношення різних категорій співробітників органу управління, оптимальні розміри структури загалом і її окремих елементів, кількість працівників, якими керівник може ефективно управляти залежно від розмірів організації. Для визначення напрямів удосконалення структури пропонується враховувати такі основні вимоги: необхідність подальшої децентралізації оперативної відповідальності з одночасним забезпеченням адміністративного контролю; повне використання потенційних можливостей працівників управління при виробленні та прийнятті рішень, що пов’язано з підвищенням їх освітнього і культурного рівня; створення найсприятливішого середовища для мотивації.

Доцільно ввести такий порядок формування структури ланок апарату управління, при якому після періодичного перегляду його службового і кваліфікаційного складу уточнювалися б обов’язки і повноваження у випадку

зміни виробничих умов. Це дасть змогу усунути суперечності між змістом функцій управління та їх організаційними формами, невідповідність посадового положення працівника та його ролі і місцю в системі управління.

Дослідженнями встановлено, що завдання вдосконаленої організаційної структури управління полягає в тому, щоб при виконанні функцій управління найраціональніше розподілити управлінську роботу між працівниками різних рівнів, знайти найкраще співвідношення різних категорій співробітників органу управління, оптимальні розміри структури загалом і її окремих елементів, кількість працівників, якими керівник може ефективно управляти залежно від розмірів організації.

Для забезпечення нормального функціонування організаційних структур ПАТ “РКФ” управління необхідне її правильне і раціональне проектування. Процес проектування оргструктур управління підприємством є синтезом взаємозв'язаних структуроутворюючих елементів, функціонування яких покликане забезпечити досягнення поставленої мети. Багато авторів сходяться на думці, що головним у цьому процесі є знаходження способів зв'язку елементів і їх взаємодії.

Розвиток і вдосконалення організаційної структури підприємства з позицій управлінської діяльності повинен передбачати здійснення певних змін, що забезпечують рух до нової її моделі

За результатами дослідження, яке було проведено нами на базі ПАТ “РКФ”, ми виявили, що в цілях стабілізації власного стану і подальшого економічного зростання підприємство вимушене йти на значні реформи, пов'язані з оптимізацією організаційної структури управління. В загальному випадку необхідність в структурних змінах на ПАТ “РКФ” виникає у зв'язку із істотними змінами ринкової ситуації, цілей і стратегій підприємства, в зв'язку із досягненням підприємством певних етапів розвитку, коли існуюча структура стримує подальше зростання. Нами був проведений аналіз організаційної структури ПАТ “РКФ”, Заходи по оптимізації організаційної структури підприємства направлені на підвищення ефективності показників роботи

управлінського процесу і поліпшення функціонування підрозділу в цілому, полягають в наступному:

1. Ступінь автоматизації має найбільший вплив на ефективність роботи виробничої дільниці. Кількість автоматизованих робочих місць дуже мала, тому необхідно здійснити автоматизацію і комп'ютеризацію робочих місць інженерів-економістів, заступників начальників, бюро підготовки виробництва, завгоспа, секретаря, а також місця безпосередньої роботи основних робітників.

2. Ступінь ієрархічності слід понизити шляхом реорганізації структурних підрозділів. В результаті цього будуть скорочені зайві і дублюючі функції, більш ефективно буде використовуватись робочий час, зростуть функціональні обов'язки співробітників, тим самим, пришвидшиться передача інформації від першого керівника до безпосереднього виконавця.

3. У зв'язку зі збільшення співробітників на підприємстві необхідно переглянути кваліфікаційний склад співробітників в підрозділах. Таким чином, необхідним є створення бюро підготовки виробництва (БПВ). БПВ відповідатиме за організацію виробництва в повному об'ємі за допомогою єдиної заводської системи обслуговування виробництва на основі госпрозрахунку між дільницею і інструментальним господарством.

4. Діапазон адміністративного контролю при виконанні заходів, направлених на оптимізацію організаційної структури дільниці, скоротиться і відповідатиме світовим нормам щодо управління персоналом. Одержані дані по оптимізації оргструктури дають нам підстави говорити про:

- бажану зміну діапазону адміністративного контролю;
- зменшення ступеня ієрархічності шляхом зміни чисельності працівників і підрозділів;
- збільшення ефективності робочого часу; підвищення кваліфікації співробітників або їх навчання.
- збереження кількості основних робітників після реалізації всіх прийнятих структурних змін стосовно оптимізації організаційної структури

дільниць. Це говорить про те, що політика підприємства направлена на збереження і збільшення чисельності працівників, які безпосередньо створюють матеріальну цінність. Однак зменшується відношення кількості допоміжних робітників до основних, що дає підстави говорити про те, що дільниці як виробнича структура безпосередньо виготовляє продукцію з малою кількістю допоміжних обслуговуючих операцій для роботи основного виробництва;

–автоматизацію, як крок на шляху до раціоналізації і оптимізації організаційної структури і бізнес-процесів на підприємстві, їх інформаційної підтримки. Цей захід дозволяє проводити діагностику дільниць підприємства, виявляти «вузькі місця» і «більові точки», розробляти і погоджувати пропозиції по раціоналізації ділових процесів, формувати технологію їх виконання.

На основі прийнятої технології виявляються потреби в інформаційній підтримці ділових процесів і варіанти їх автоматизації. Таким чином, система автоматизації не нав'язує свої правила виконання робіт, а забезпечує підтримку прийнятої на підприємстві технології. Автоматизація дає набагато більший ефект при комплексному підході. Часткова автоматизація окремих робочих місць або функцій (наприклад, фінансового планування), здатна розв'язати чергову проблему. Проте при цьому виникають і негативні ефекти: не знижуються, а іноді навіть збільшуються трудомісткість і витрати на персонал; не усувається неузгодженість роботи підрозділів. Тому рекомендується комплексне вирішення проблем з виходом на єдину інформаційну систему підприємства. Проектування ж окремих підсистем ведеться вже з розрахунку на функціонування у складі цієї єдиної системи.

Комплексність автоматизації не означає одномоментність її проведення. Створення інформаційної системи підприємства проводиться в строгій послідовності з першочерговим закриттям критичних ділянок. Причому на кожному етапі досягаються певні результати і створюється інформаційна основа для наступного етапу. Після оптимізації організаційної структури

автоматизація дільниць досягне середнього рівня автоматизації, даючи тим самим хороший поштовх до розвитку її на більш високому рівні.

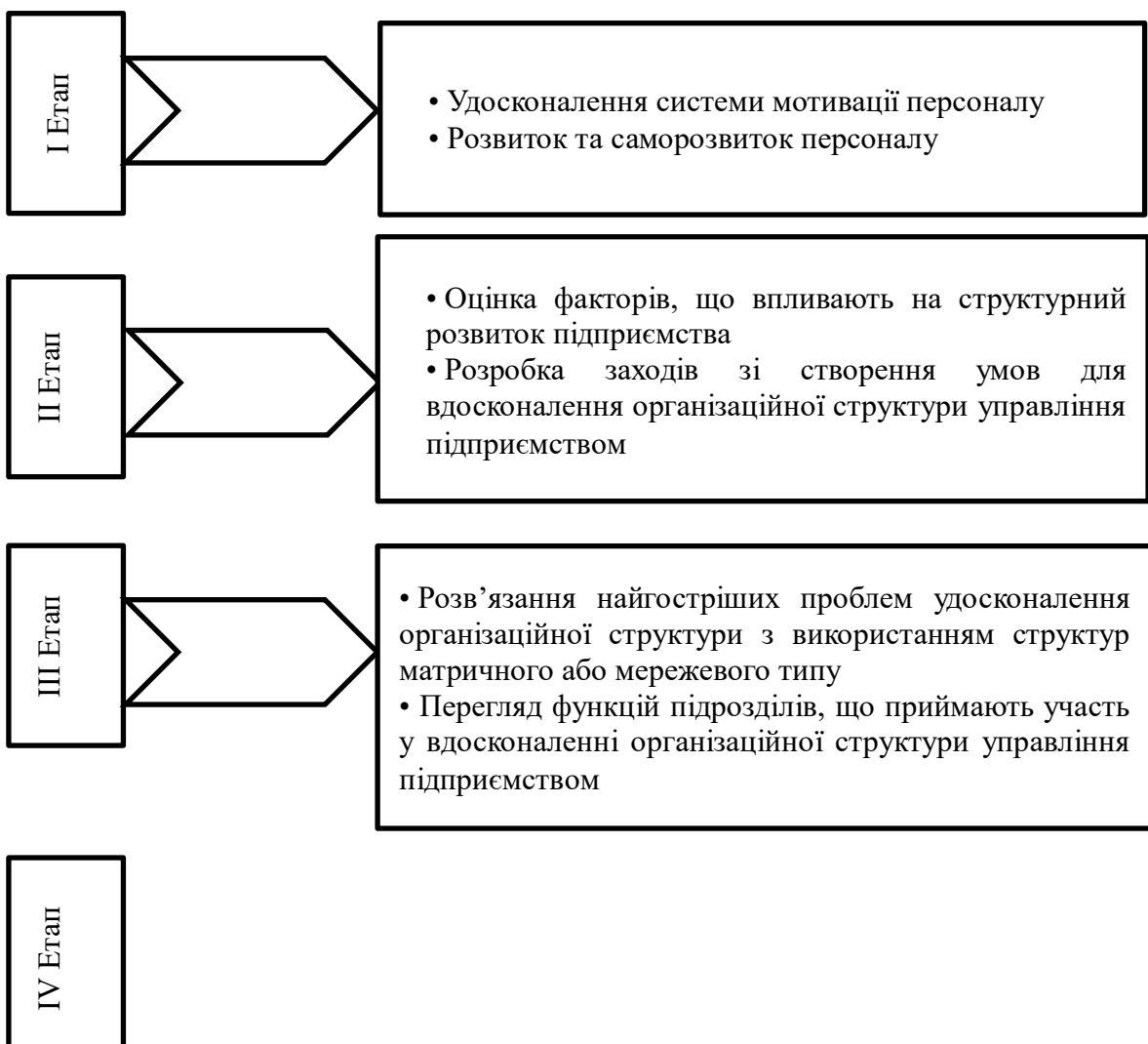
Найважливішими компонентами механізму вдосконалення організаційної структури підприємства ПАТ “РКФ” є блоки мотивації, організаційно-правового, методичного, інформаційного, соціально-психологічного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.

Важелом, що приводить у рух механізм удосконалення організаційної структури управління, є блок мотивації. Блок організаційно-правового забезпечення призначений для регламентації процедур функціонування механізму, складу підрозділів і фахівців, які залучаються до процесу структурного вдосконалення, розподіл між ними функцій, прав і обов’язків. До функцій блоку методичного забезпечення відносяться вивчення відповідних методичних підходів до аналізу проектування та оцінці ефективності організаційних структур підприємств; розробка методичних рекомендацій щодо здійснення етапів удосконалення організаційної структури. В основі інформаційного блоку повинна лежати інформаційно-пошукова система, що дозволяє оперативно отримувати і обробляти інформацію, необхідну для розробки, прийняття та оцінки структурних рішень. Окрім того, до завдань даного блоку відносять широкий розподіл інформації про цілі планованих структурних змін, прогресивні напрямки вдосконалення організаційної структури, результати впровадження структурних проектів. За блоком кадрового забезпечення закріплюються функції підбору та підготовки необхідних фахівців, навчання працівників підприємства передовим методам аналізу і проектування організаційних структур. Досвід показує, що при безперервному протіканні в організації процесів навчання існує велика ймовірність успішного структурного вдосконалення. Метою соціально-психологічного забезпечення є створення творчої атмосфери в колективі, орієнтованої на зміни психологічного настрою працівників, розв’язання існуючих конфліктів, підвищення взаєморозуміння і

поліпшення комунікацій між підрозділами та службами, керівниками та виконавцями.

Блок матеріально-технічного забезпечення вирішує завдання оснащення всіх елементів механізму необхідними матеріальними засобами: приміщеннями, оргтехнікою, електронно-обчислювальною технікою, програмними продуктами тощо, а фінансове забезпечення передбачає акумулювання та розподіл грошових коштів, відповідно до потреб у фінансових ресурсах інших блоків.

Концептуальна модель механізму вдосконалення організаційної структури управління підприємства ПАТ “РКФ” передбачає: визначення потреби в структурних змінах; проектування структурних змін; процеси впровадження структурних проектів та оцінки результатів структурних змін; діяльність з методичного, організаційно-правового та ресурсного забезпечення структурних змін. У зв’язку з цим реалізація на підприємстві запропонованого механізму вимагає тривалої і цілеспрямованої роботи, яку умовно можна розбити на декілька етапів (рис. 3.5).



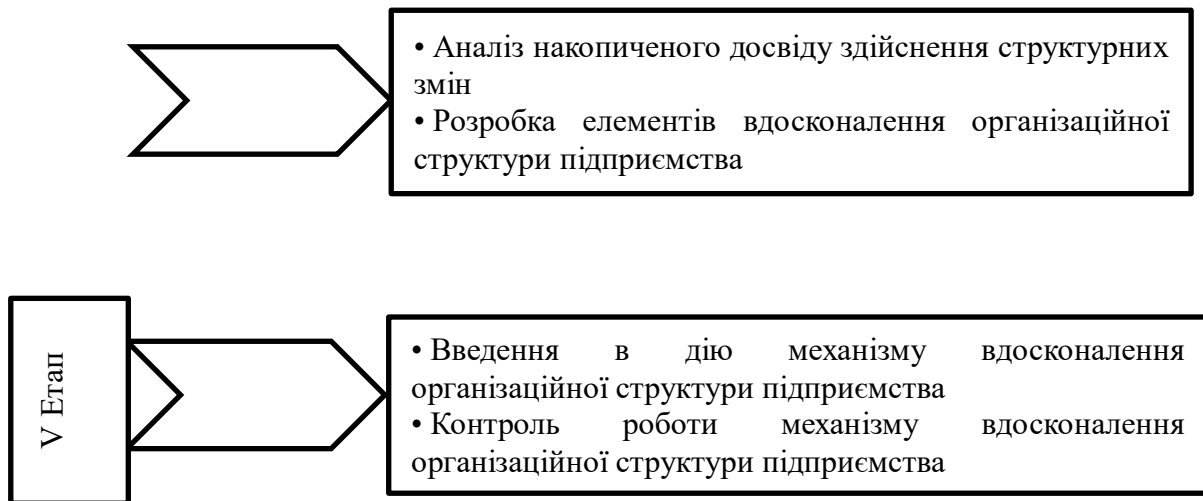


Рис. 3.5. Основні етапи вдосконалення організаційної структури на підприємстві ПАТ “РКФ”.

Реалізація на підприємстві наведених етапів удосконалення організаційної структури передбачає закріплення за основними підрозділами і посадовими особами підприємства функції щодо вирішення завдань структурного вдосконалення, розподілу між ними відповідних повноважень і відповідальності.

3.3. Розробка рекомендацій щодо розвитку підсистеми управління персоналом ПАТ "Роганської картонної фабрики"

Управління персоналом - багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства; об'єкт– професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації

характеристики персоналу. Якщо на підприємстві ПАТ “РКФ” наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг(рис.3.6).

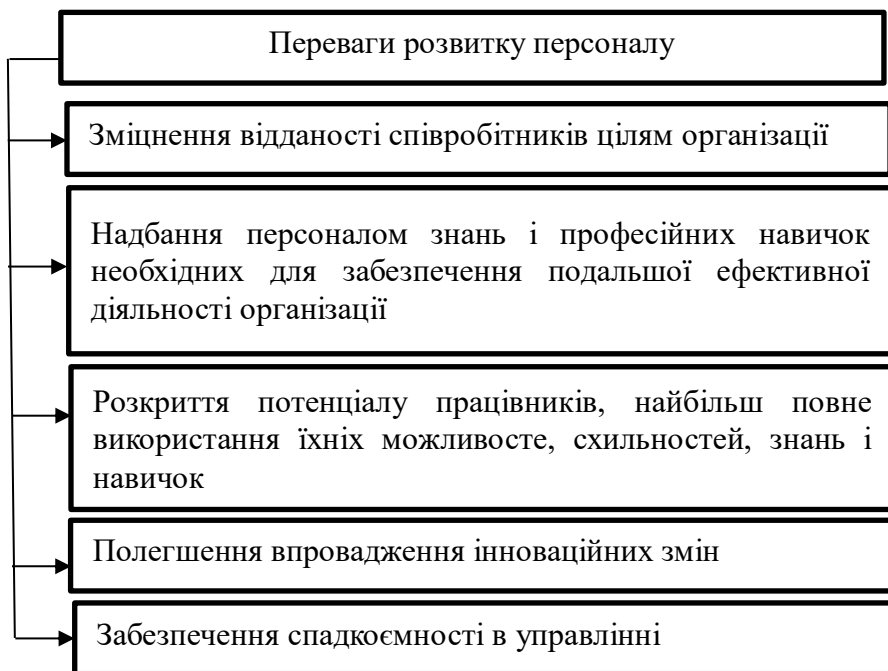


Рис. 3.6 Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації ПАТ “РКФ”

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу повинен здійснюватися у трьох основних напрямках (рис. 3.7)

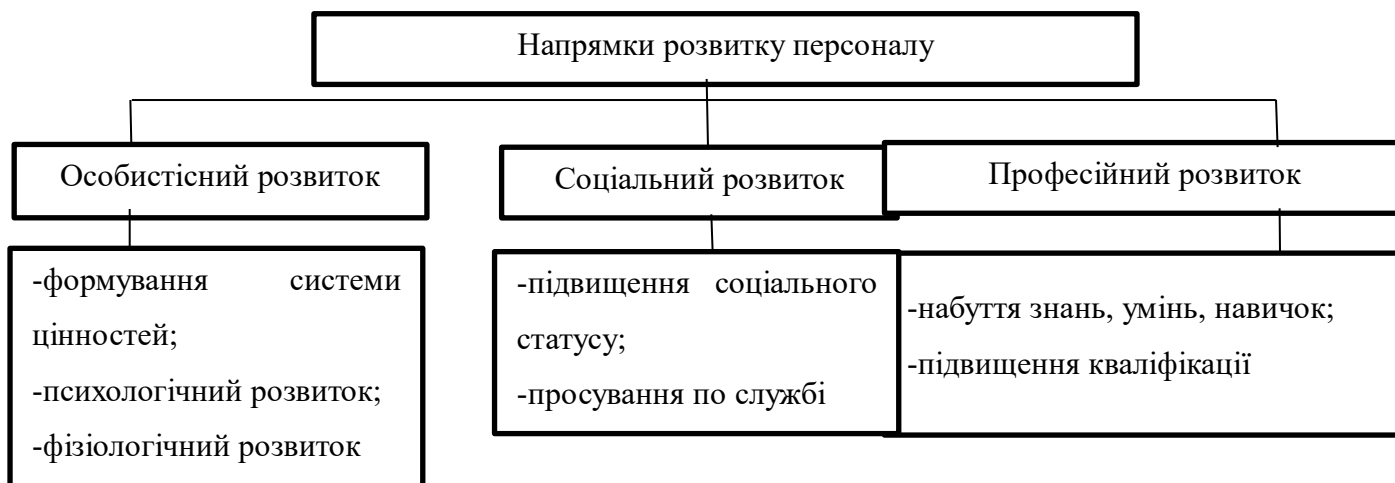


Рис. 3.7 Напрямки розвитку персоналу підприємства ПАТ “РКФ”

Крім того, професійний розвиток персоналу ПАТ “РКФ” повинен передбачати наступні етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє виконання робочих обов’язків, посадове та професійне просування. Необхідною умовою при організації і проведенні навчання на різних етапах включення індивідів в організацію є проведення відповідного моніторингу на визначення цільових груп для навчання. Доцільність моніторингу пов’язана з набуттям впевненості, що концентрація уваги на визначених для навчання працівниках й кандидатах на посади призводить до максимального загального зростання результативності за відповідної довжини часової тривалості, співвідноситься з рівнем готовності й сприйняття навчання організацією.

Розвиток персоналу ПАТ “РКФ” дозволить вирішувати основні завдання як в інтересах організації - підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

Основними шляхами безперервного професійного розвитку у ПАТ “РКФ” є:

- забезпечення відповідного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- створення умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості;
- надання можливостей просування працівників як у професійній, так і службовій кар’єрі.

У даний час розвиток персоналу ПАТ “РКФ” проводить самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємства у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й

перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого - надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Таким чином, професійний розвиток працівників ПАТ “РКФ” є важливим фактором зростання кадрового потенціалу та успішної діяльності підприємства. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшої успішної діяльності підприємства, впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо. Завданням планування розвитку персоналу у ПАТ “РКФ” є визначення майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, а також планування заходів, необхідних для професійного розвитку працівників. На сьогодні проблемним постає питання стимулювання професійного розвитку. Це обумовлене відсутністю диференційованих підходів до ефективного матеріального та морального стимулювання професійного розвитку працівників.

Для відбору персоналу підприємству ПАТ “РКФ” слід користуватися внутрішніми і зовнішніми джерелами.

Внутрішній конкурс: служба персоналу розсилає у всі підрозділи інформацію про вільні вакансії, сповіщає про це всіх працюючих, просить їх порекомендувати на роботу своїх друзів, родичів чи знайомих.

При потребі в додаткових кадрах підприємство дає оголошення в засобах масової інформації, звертається до кадрових агентств та Інтернету.

Основними критеріями ефективності добору і відбору працівників повинні бути: відповідність якостей осіб, з якими укладено трудові угоди, вимогам робочих місць, витрати на пошук персоналу і його організаційне забезпечення, психологічні аспекти процесу найму працівників, ефективність праці новоприйнятих працівників.

Також критеріями при доборі та відборі персоналу можуть виступати: здоров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціатива, кваліфікація, вміння

приймати рішення і обґрунтовано ризикувати, входити в контакт і влитись в колектив, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо.

Для визначення потреби у трудових ресурсах та планування чисельності на підприємстві використовується економетричний метод та метод скорегованої екстраполяції. За допомогою економетричного методу потреба в персоналі визначається виходячи із прогнозованого рівня кінцевого попиту на послуги на певний період у майбутньому. Метод скорегованої екстраполяції – один із найбільш застосовуваних методів прогнозування потреб у людських ресурсах на сучасних підприємствах. Він полягає в переносі чисельності працівників підприємства за минулий рік на майбутній період з урахуванням зміни в обсязі реалізації продукції, а також враховуючи зміни в співвідношенні факторів, що визначають чисельність співробітників, – підвищення продуктивності праці, підвищення цін тощо.

Підприємство ПАТ “РКФ” має постійну потребу в забезпеченні високої ефективності та якості праці робітників. При цьому, керівництво підприємства піклується і про загальну якість трудових ресурсів. Одним зі способів досягнення цієї мети надає перевагу навчанню своїх працівників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей.

Найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є своєчасна і високоякісна перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє великому діапазону їх теоретичних знань, практичних умінь і навичок.

Перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників вплине на результати господарської діяльності підприємства шляхом зростання продуктивності праці, збільшення рівня задоволеності працею, її змістом і умовами.

Об'єктивні потреби інноваційного розвитку викликали нову концепцію підготовки кадрів. У її основі - становлення і розвиток творчої особистості. Витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання підприємства. Навчальний процес не повинен обмежуватися передачею робітнику

необхідних знань та навичок, а бути спрямований на розвиток у них здібності і бажання освоювати нові області знань, опановувати нові спеціальності. Іншими словами, в процесі навчання повинен значно підсилюватися творчий елемент, і робітник буде навчатися виступати не як пасивний об'єкт одержання інформації, а як активний суб'єкт розвитку своїх здібностей.

На підприємстві необхідно впровадити практику навчання на робочому місці, що характеризується безпосереднім поєднанням навчання із роботою у звичайній робочій ситуації.

Підвищення кваліфікації спеціалістів постійно здійснюється в на курсах підвищення кваліфікації, а також шляхом запрошення спеціалістів, які проводять тренінги, семінари, читають лекції.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів повинно бути навчання на підприємстві, а поза робочим часом, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій (кейс-стадіз). Проведенням таких ігор займаються висококваліфіковані фахівці, які будуть спеціально запрошені керівництвом підприємства.

Ділова гра дозволить працівнику сформулювати практичні навички управління, дасть можливість визначити, які наслідки мають ті чи інші дії. В рольовій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег.

Кейс-стадіз - це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях фахівця на питання працівників, що удосконалює практику аналізу.

Система перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу повинна враховувати інтереси як керівника підприємства в ефективній та прибутковій роботі, так і інтереси працівників - одержати повноцінну професійну підготовку для більш ефективної роботи та просування по службовим сходам.

Крім того, доцільним буде застосування гнучких тарифних ставок, почасово-преміальної оплати праці; уточнення показників преміювання з метою досягнення певних результатів, скорочення періодичності атестації персоналу.

Слід зазначити також позитивний ефект впровадження контрактної системи оплати праці (в основному керівників), що теж починає приносити свої плоди вже на ранніх строках реалізації.

Варто також звернути увагу на поліпшення системи контролю за обліком робочого часу, для підвищення ефективності його використання. Із цією метою доцільним буде розробити і увести на підприємстві автоматизовану систему контролю робочого часу.

Необхідно також закріпити тенденцію, що планується, із стабілізації кадрового складу підприємства. Для цього варто впровадити ряд заходів у соціальній сфері, а саме: більш послідовно вводити в життя систему пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми, учнів. З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників підприємства необхідно скласти конкретний довгостроковий план навчання персоналу.

Доцільним буде підвищення рівня впровадження в практику підприємства принципу полівалентності персоналу. Із цією метою організувати усередині підприємства семінари для вивчення основ суміжних спеціальностей.

Позитивні результати дасть також оптимізація інформування трудового колективу про стан справ на підприємстві, основних економічних показників, успіхах і прорахунках.

Крім того, необхідно періодично організовувати психологічний тренінг керівників підприємства для виявлення шляхів вирішення існуючих проблем організації управління підприємством.

Дуже важливим і корисним нововведенням стане практика, що нині не застосовується підприємством, створення при необхідності спеціальних груп для рішення конкретних завдань.

До таких завдань, розв'язуваним кадровими службами організації можна віднести наступні:

- автоматизована обробка даних анкетування і тестування потенційних співробітників організації;
- оцінка ступеня відповідності характеристик працівника принципам і вимогам, пропонованих організацією під час прийому на роботу;
- підбір, оцінка ділових якостей і розміщення персоналу;
- ведення адміністративної практики організації;
- активна взаємодія з кадровими агентствами;
- оперативна взаємодія з територіально розділеними підрозділами організації;
- обробка масивів даних для пошуку необхідної інформації;
- підготовка звітної документації;
- підготовка довідкової інформації для ухвалення рішення керівником;
- аналіз проблеми кадрового складу і вироблення принципів і методів управління персоналом.

Рішення основної частини перерахованих завдань можливе з використанням локальної обчислювальної мережі. Використання технології обчислювальних мереж дозволить зняти величезну частку інформаційних завдань для того, щоб звільнити людину від чистої механічної діяльності і створити умови для творчої роботи. Локальні обчислювальні мережі допомагають реалізувати концепцію комплексної автоматизованої обробки інформації.

Створення комплексної автоматизованої системи включає послідовність ряду етапів:

- автоматизація процесів збору, зберігання і видачі даних;
- використання пристроїв для автоматизованої обробки текстової інформації;
- інтеграція відособлених процесів обробки інформації в єдину внутріфірмову систему;

- об'єднання технічних коштів обробки цифрової і текстової інформації за допомогою електронної пошти.

Процес проектування і розгортання локальної комп'ютерної мережі є досить трудомістким і вимагає високої кваліфікації фахівців, які займаються установкою мережі. Топологія обчислювальної мережі може збігатися з організаційною структурою підприємства, а може істотно відрізнятись від неї. Побудова топології мережі визначається цілим рядом специфічних факторів.

Використання локальних обчислювальних мереж відкриває двері до використання технології інформаційних баз даних.

Багато закордонних фірм мають у своєму арсеналі бази даних, у яких зберігається інформація про кадровий склад працівників. База даних постійно оновлюється і містить максимально докладну, систематизовану у найрізноманітніших ознаках інформацію, обумовлену специфікою діяльності кадрового органу. Робота з вибірками з бази даних різної складності дозволяє стежити за укомплектованістю штатів, переміщенням кадрів усередині фірми, набором і звільненням працівників, підвищенням їхньої кваліфікації, а також дозволяє вирішувати цілий ряд інших завдань.

Потрібно також приділити більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві, а саме: відродити практику конкурсів на звання «Кращий працівник місяця» і т.д., щоб створити на підприємстві «дух здорового змагання»; ширше вводити привітання співробітників зі святами, у тому числі особистого характеру (дні народження, ювілеї і т.д.).

Необхідно також звернути увагу на стиль проведення нарад. На сьогоднішній день організаційні наради найчастіше проходять у формі монологів представників керівництва.

Варто домогтися того, щоб наради проходили у вигляді неформальних дискусій, під час яких не тільки представники керівництва, але і інші співробітники могли вільно висловлювати свою думку.

Варто також розробити і на рівні підприємства оформити нормативну систему заохочення працівників за висування нових робочих ідей, у тому числі

і матеріально заохочувати творчих працівників, однак не час від часу, як це робиться зараз, а на рівні чітко фіксованих доплат за конкретний внесок.

Удосконалювання організаційно-економічного механізму системи управління персоналом бажано зробити одним з головних напрямків діяльності керівника організації. Доцільно при головному керівництві створити «групу з управлінського консультування», що поєднує на суспільних початках системно міркуючих спеціалістів різних підрозділів, а також увести посаду радника з питань управління.

ВИСНОВКИ

На основі узагальнення теоретичних і практичних аспектів управління підприємством на основі системного підходу на прикладі ПАТ “РКФ” можна зробити такі висновки:

1. Сталий розвиток – це керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та обирати найоптимальніший. Системний підхід передбачає дотримання основних законів системи, а саме:

- композиції, тобто узгодження спільної і часткової мети;
- пропорційності, що визначає високу якість товару на всіх стадіях виробничого процесу;
- зважання на “вузьке місце”, де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи;
- онтогенезу, коли враховується послідовність стадій життєвого циклу підприємства (товару);
- інтеграції, якщо система спрямовується на високий рівень організації і уможлиблюється одержання синергетичного ефекту;
- інформованості, при якій виділяється інформаційне забезпечення як головна умова конкурентоспроможності;
- стійкості, коли висуваються вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан).

Необхідність звернення до системного підходу спричинена ускладненням внутрішньої структури об’єктів управління; розширенням і розгалуженням зв’язків; швидким і безперервним зростанням обсягу інформації; нестабільністю навколишнього середовища; посиленням конкурентної боротьби. Безперечною перевагою системного підходу є спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення

2. 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».

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. 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 їхні дії, щоб досягти загальної мети діяльності.

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

Управління в широкому розумінні — це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою.

3. Структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню.

Багатогранність утримання структур управління передбачає множинність принципів їхнього формування. Передусім структура повинна відображати мету і задачі організації, отже, бути підлеглою виробництву і змінюватися разом зі змінами, що відбуваються. Вона повинна відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень робітників управління;

останні визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і поширюються, як правило, у напрямку більш високих рівнів управління. При цьому повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не тільки внутрішніми факторами, але й факторами зовнішньої середовища, рівнем культури та ціннісними орієнтаціями суспільства, прийнятими в ньому традиціями і нормами. Іншими словами, структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, і при її побудові треба враховувати умови, в яких вона буде функціонувати. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, які діють успішно в інших організаціях, спрямовані на провал, якщо умови роботи відмінні. Важливе значення має також реалізація принципу відповідності між функціями і повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією і рівнем культури - з іншої.

Створення структури є важливим елементом в організаційній діяльності фірми. Вибір ефективної методики департаментизації і формування усього комплексу організаційних структур - також життєво важливий елемент в діяльності менеджерського корпусу. Як правило, в таких корпораціях при ознаках недоліків в функціонуванні вищої ланки менеджмент вирішує питання про необхідність реорганізації в управлінській структурі.

В організаційну структуру включаються такі управлінські поняття, як співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень, централізація і децентралізація, відповідальність і контроль, норми керованості, організаційна політика фірми, моделі управлінських рішень, проектування загальних і індивідуальних завдань і деякі інші.

Таким чином, даючи загальну характеристику організаційної структури, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

- організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;
- структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;

- від організаційної структури залежить ефективна діяльність фірми, її виживання і процвітання;

- структура, прийнята в даній конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто. стиль менеджменту і якість праці колективу.

4. Дослідження практичних аспектів управління розвитком підприємства проводилось на прикладі ПАТ “РКФ”. ПАТ “Роганська картонна фабрика” пропонує весь комплекс послуг з виготовлення гнучкої рулонної упаковки з наступних матеріалів: - одношарові плівки з поверхневою печаткою (BOPP, CPP, PE, PET);

- багатошарові ламіновані плівки з міжшаровою печаткою;

- фольга каширована;

- матеріали з твіст-ефектом;

- папір ламінована, жиро- та вологостійка, парафінований пергамент, еколін;

Вся продукція сертифікована і відповідає санітарно-гігієнічним вимогам. Підприємство виробляє упаковку для снекової групи товарів, кондитерських виробів, бакалії, хлібобулочних виробів, морозива, молочної продукції, напоїв, товарів медичного призначення, штучних товарів і ін.

На підприємстві безцехова структура управління. Правління здійснює всю поточну діяльність підприємства. Очолює Правління, Голова правління, який обирається строком на 5 років та підзвітний у своїй діяльності Вищому органу (Загальні збори акціонерів) та Спостережній Раді Товариства. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Всі елементи організаційної структури ПАТ “РКФ” задіяні в однаковій мірі на відповідних етапах виробничого процесу і їх наявність і використання сприяє виробництву якісної продукції.

Основними завданнями управління Товариства є організація безперебійного виробничого процесу, забезпечення безперервного росту і удосконалення виробництва, створення умов для виконання всіх завдань по виробництву і реалізації продукції відповідної якості, підвищення

ефективності виробництва і соціального рівня життя працівників, зайнятих на виробництві.

Загальна кількість працівників ПАТ “РКФ” протягом періоду аналізу збільшилась на 11 осіб. Збільшення кількості значною мірою обумовлене зростанням фонду оплати праці. Найбільшу кількість персоналу становлять працівники віком від 29 до 40 років. Освітній рівень працівників ПАТ “РКФ” за результатами аналізу, є досить високим. Більшість працівників мають неповну вищу освіту. Переважну більшість виробничого персоналу підприємства становлять висококваліфіковані та кваліфіковані робітники.

Результати аналізу гендерної структури персоналу дають підстави стверджувати про значне переважання частки чоловіків серед працівників підприємства. Частка чоловіків у персоналі ПАТ “РКФ”, станом на 2018 рік, становить близько 85%. При цьому спостерігаємо зменшення кількості жінок, працюючих на підприємстві.

Аналізуючи показники руху персоналу, можемо зробити висновок про збільшення чисельності персоналу на підприємстві на 11 осіб, проте станом на 2018 рік за власним бажанням було звільнено 8 працівників, хоча на роботу прийнято 24. За останні 3 роки спостерігається зростання кількості робочих місць на підприємстві, що свідчить про розвиток та ефективне управління.

Результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства свідчать, що підприємство має сильну позицію на ринку завдяки, високій кваліфікації персоналу, а також невеликій конкуренції, проте для довготривалого утримання високих позицій на ринку, підприємству необхідні зміни.

5. Проаналізувавши господарсько-фінансову діяльність ПАТ “РКФ” можемо зробити наступні висновки. Підприємство є платоспроможним та ліквідним протягом 2015-2016рр, проте в 2017 році спостерігається спад рентабельності і ліквідності. обсяги виробництва та реалізації продукції, а також чистий дохід ПАТ "РКФ" протягом звітного періоду спочатку зросли у 2016 році, але у пішли на спад у 2017р Продуктивність праці та ефективність

використання основних фондів також зростали. При цьому через значне збільшення витрат підприємства його прибуток та показники рентабельності у 2017 році мають негативний характер.

6. Аналізуючи ефективність системи управління ПАТ “Роганська картонна фабрика” можемо зробити висновок, що кількість недоліків на підприємстві переважає над перевагами

Підприємство повинно зміцнювати свої позиції на ринку шляхом:

- розширення асортименту продукції;
- виходу на іноземні ринки;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- захоплення нових сегментів ринку;
- застосування прогресивних систем і форм оплати праці;
- впровадження нової і менш відхідної технології.

Оскільки більшість показників, крім абсолютної та проміжної ліквідності відповідали нормативним показникам, а отже ефективність підприємства за показниками процесів можна вважати позитивним.

Чистий дохід від реалізації продукції, станом на 2017 рік має значно менше значенні, аніж у 2016 році, проте даний показник близький до значення 2015 року. Валовий прибуток, станом на 2017 рік має також менше значення, аніж у попередньому році.

На основі дослідження основних теоретичних засад управління підприємством та результатів аналізу системи управління підприємства ПАТ “РКФ” пропонуємо для товариства наступне:

7. Ефективним засобом управління якістю для ПАТ “РКФ” є стандартизація. Основною метою стандартизації на підприємстві ПАТ “РКФ” являється оптимальне впорядкування об’єктів стандартизації для прискорення науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції, удосконалення організації управління народним господарством, розвиток міжнародного економічного, наукового і технічного співробітництва.

Стандартизація продукції ПАТ “РКФ” повинна здійснюватися за такими принципами:

- урахування рівня розвитку науки і техніки, екологічних вимог, економічної доцільності та ефективності виробництва для виготовлювача, користі та безпеки для споживачів і держави в цілому;

- гармонізація з міжнародними, регіональними, а у необхідних випадках – з національними стандартами інших країн;

- взаємозв'язок і узгодженість нормативних документів усіх рівнів; придатність останніх для сертифікації продукції;

- участь у розробці нормативних документів усіх зацікавлених сторін-розробників, виготовлювачів, споживачів, органів державної виконавчої влади;

- відкритість інформації щодо діючих стандартів та програм робіт по стандартизації з урахуванням чинного законодавства.

8. Для забезпечення нормального функціонування організаційних структур ПАТ “РКФ” управління необхідне її правильне і раціональне проектування.

Розвиток і вдосконалення організаційної структури підприємства з позицій управлінської діяльності повинен передбачати здійснення певних змін, що забезпечують рух до нової її моделі

Концептуальна модель механізму вдосконалення організаційної структури управління підприємства ПАТ “РКФ” передбачає: визначення потреби в структурних змінах; проектування структурних змін; процеси впровадження структурних проектів та оцінки результатів структурних змін; діяльність з методичного, організаційно-правового та ресурсного забезпечення структурних змін. Реалізація запропонованого механізму вимагає тривалої і цілеспрямованої роботи. Умовно її можна розбити декілька етапів.

Для вдосконалення організаційної структури управління підприємством пропонується наступне:

1. Створити сучасну організаційну структуру управління, що адекватно й оперативно реагує на зміни в зовнішньому середовищі.

2. Реалізувати систему стратегічного управління, що сприяє ефективній діяльності організації в довгостроковій перспективі.

3. Звільнити керівництво об'єднання від повсякденної рутинної роботи, пов'язаної з оперативним керуванням науково-виробничим комплексом.

4. Підвищити оперативність прийнятих рішень.

5. Втягнути в підприємницьку діяльність усі підрозділи об'єднання, здатних розширити номенклатуру продукції й послуг, підвищити гнучкість і конкурентоспроможність.

Найважливішими компонентами механізму вдосконалення організаційної структури підприємства ПАТ "РКФ" є блоки мотивації, організаційно-правового, методичного, інформаційного, соціально-психологічного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.

9. Підприємство ПАТ "РКФ" має постійну потребу в забезпеченні високої ефективності та якості праці робітників. При цьому, керівництво підприємства піклується і про загальну якість трудових ресурсів. Одним зі способів досягнення цієї мети надає перевагу навчанню своїх працівників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей.

Першочерговим для підвищення рівня розвитку персоналу є проходження курсів підвищення кваліфікації, адже на даний час відбувається різка зміна технологій та обладнання, тому знання стають застарілими і їх потрібно постійно оновлювати. Проведення навчання робітників без відриву від виробництва сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці та доходу підприємства. Працівники підприємства підвищать рівень кваліфікації, що допоможе в майбутньому вплинути на зменшення браку, підвищення рівня задоволеності клієнтів та розширення частки ринку.

