

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення функцій управління як основа підвищення
ефективності організації ПП «АКТИС»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improvement of Management Functions as a Basis for Increasing the Efficiency
of the Organization of “AKTIS” PE

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-2мо,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і
адміністрування

Є.А. Крамаренко
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,
к.н.держ. упр. О.А. Онищенко
(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,
к.е.н. Ю.І. Полусмяк
(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Крамаренко Єлізаветі Андріївні

1. Тема роботи Удосконалення функцій управління як основа підвищення ефективності організації ПП «АКТИС»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ. упр. Онищенко О.А.

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи функцій управління в сучасних організаціях складається з 3 підрозділів: 1.1 Зміст та роль функцій управління в сучасній організації; 1.2 Вплив функцій менеджменту на міжособистісну комунікацію в організації; 1.3 Міжособистісна довіра в контексті управлінських функцій. Розділ 2. Застосування функцій управління на ПП «АКТИС» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз функцій менеджменту на ПП «АКТИС». Розділ 3. Підвищення ефективності діяльності ПП «АКТИС» за рахунок активізації основних функцій менеджменту: 3.1 Пропозиції щодо особливостей здійснення основних функцій менеджменту на ПП «АКТИС».

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.03.2023
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

Є.А. Крамаренко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

О.А. Онищенко

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення функцій управління як основа підвищення ефективності організації ПП «АКТИС» : 60 сторінок, 9 таблиць, 1 рисунок. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в нагальній необхідності практичного діалогу щодо питання про те, як чотири основні функції управління (тобто планування, організація, мотивація та контроль) можуть бути використані для підвищення ефективності сучасної організації. Особливу увагу при цьому ми зорієтували на сприяння міжособистісній довірі між керівниками та працівниками як запоруці успішності підприємства.

Метою роботи є розгляд системи управління підприємства як сукупності реалізації взаємозалежних функцій менеджменту та вивчення їхнього впливу на ефективність організації.

Об'єктом цього дослідження є приватне підприємство «АКТИС».

Предмет дослідження – основні функції управління та їхня роль в системі управління сучасного підприємства.

Інформаційну базу роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

У роботі проаналізовано теоретичні основи функцій управління в сучасних організаціях; надано організаційно-економічну характеристику приватного підприємства «АКТИС»; виявлено стан та особливості функцій управління, що застосовуються на підприємстві; запропоновані шляхи підвищення ефективності діяльності ПП «АКТИС» за рахунок активізації основних функцій менеджменту.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ,
МОТИВАЦІЯ, ПЛАНУВАННЯ, КОНТРОЛІНГ

ABSTRACT

Qualification work: « Improvement of Management Functions as a Basis for Increasing the Efficiency of the Organization of «AKTIS» PE : 60 pages, 9 tables, 1 figure. The list of references includes 40 items.

The relevance of the research topic lies in the urgent need for a practical dialogue on the question of how the four main functions of management (ie, planning, organizing, motivating and controlling) can be used to improve the effectiveness of the modern organization. At the same time, we focused special attention on promoting interpersonal trust between managers and employees as a key to the success of the enterprise.

The purpose of the work is to consider the management system of the enterprise as a set of implementation of interdependent functions of management and to study their impact on the effectiveness of the organization.

The object of this study is the private enterprise «AKTIS».

The subject of the study is the main functions of management and their role in the management system of a modern enterprise.

The information base of the work consists of scientific works of domestic and foreign scientists, businessmen, specialists in the field of management, personnel management, financial analysis, and entrepreneurship.

The paper analyzes the theoretical foundations of management functions in modern organizations; the organizational and economic characteristics of the private enterprise «AKTIS» are provided; the state and features of the management functions used at the enterprise are revealed; proposed ways of increasing the effectiveness of the activity of PP «AKTIS» due to the activation of the main functions of management.

FUNCTIONS OF MANAGEMENT, ORGANIZATION, EFFICIENCY,
MOTIVATION, PLANNING, CONTROL

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПП – приватне підприємство;

HRM – (від англ. Human Resource Management) – управління людськими ресурсами;

ЕОМ – електронні обчислювальні системи;

ІС – інформаційні системи;

БД – база даних;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

ОВФ – основні виробничі фонди.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	11
1.1 Зміст та роль функцій управління в сучасній організації	11
1.2 Вплив функцій менеджменту на міжособистісну комунікацію в організації	21
1.3 Міжособистісна довіра в контексті управлінських функцій	24
РОЗДІЛ 2 ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПП «АКТИС»	27
2.1 Загальна характеристика підприємства	27
2.2 Аналіз функцій менеджменту на ПП «АКТИС»	36
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АКТИС» ЗА РАХУНОК АКТИВІЗАЦІЇ ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	39
3.1 Пропозиції щодо особливостей здійснення основних функцій менеджменту на ПП «АКТИС»	39
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Історія відзначила численні зміни в природі організаційного середовища, які вимагали одночасного коригування способу управління організаціями. З практичної точки зору менеджери виконують низку важливих завдань в організаціях і визнані такими, що мають суттєвий вплив на загальний клімат на робочому місці. Крім того, успішне керівництво організаціями втілює в собі складний набір умінь і навичок. У цій складній і динамічній природі управління залишається критичним елементом довіри, який необхідно підтримувати на постійній основі, оскільки воно розглядається як найважливіший компонент організацій.

Актуальність теми дослідження полягає в нагальній необхідності практичного діалогу щодо питання про те, як чотири основні функції управління (тобто планування, організація, мотивація та контроль) можуть бути використані для підвищення ефективності сучасної організації. Особливу увагу при цьому ми зорієнтували на сприяння міжособистісній довірі між керівниками та працівниками як запоруці успішності підприємства.

Обґрунтування формування діалогу в контексті чотирьох функцій менеджменту базується на використанні цих функцій як основи або ядра ефективної діяльності організації. Для багатьох знайомство з управлінськими концепціями на курсах початкового рівня виконує формувальну роль у впливі на майбутні філософії управління, цінності та поведінку. Дивно, однак, тема довіри не висвітлюється послідовно в текстах менеджменту.

Теоретичне трактування сутності та ролі функцій управління, а також вивчення впливу основних функцій менеджменту на ефективність діяльності організацій досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: Й. С. Завадський, М. М. Бурмака, М. О. Бесєдін, Т. М. Бурмака, Л.І. Данчак,

Є.С. Лазеба, В.П. Мартиненко, О. А. Гальчик, В. М. Нагаєв, М.Г. Шульський, Т.О. Фролова, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Р. Дафт та інші.

Мета роботи – розгляд системи управління підприємства як сукупності реалізації взаємозалежних функцій менеджменту та вивчення їхнього впливу на ефективність організації.

Досягнення цієї мети ґрунтується на наступних завданнях:

1) проаналізувати теоретичні основи функцій управління в сучасних організаціях;

2) надати організаційно-економічну характеристику приватного підприємства «АКТИС»;

3) виявити стан та особливості функцій управління, що застосовуються на підприємстві;

3) запропонувати шляхи підвищення ефективності діяльності ПП«АКТИС» за рахунок активізації основних функцій менеджменту.

Об'єктом цього дослідження є приватне підприємство «АКТИС».

Предмет дослідження – основні функції управління та їхня роль в системі управління сучасного підприємства.

Методологічною основою дипломної роботи є системний підхід до вивчення та дослідження поняття та змісту функцій управління. Під час написання кваліфікаційної роботи були узагальнені матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень функцій управління та їхнього впливу на ефективність підприємств, річні звіти організацій, а також документи методичного характеру: положення, інструкції.

Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації з вдосконалення функцій управління на сучасному

підприємстві можуть бути використані в організаціях для покращення ефективності їхньої діяльності.

Робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ПП «АКТИС».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Зміст та роль функцій управління в сучасній організації

Менеджмент можна визначити як процес використання матеріалів і людських ресурсів для досягнення поставленої мети. Це також група людей або посадових осіб організації, які спрямовують зусилля на координацію всієї діяльності для досягнення спільної мети, використовуючи наявні ресурси [7].

Функції управління та їх ефективне здійснення є чи не найважливішою складовою організаційного процесу. Він виник з того часу, коли люди навчилися жити разом у групі.

Одиниця наявних енергетичних капітальних потужностей або сировини, доступних організації, змушує її вибрати певні види діяльності та виключити інші. Саме тому, організація використовує лише ту кількість працівників і кількість капіталу та сировини, які їй необхідні для виробництва продукції заданої якості, надання певного спектру послуг для досягнення поставлених цілей [2].

Усі організації, великі чи малі, мають обмежені ресурси, і ці обмежені ресурси накладають обмеження на кількість і діапазон цілей, яких організація може сподіватися досягти. Обмеження доступної потужності, капітального обладнання змушує організацію вибирати певні види діяльності для своєї експлуатації та виключати інші [3].

Організація наймає лише ту кількість працівників, а також кількість капіталу та сировини, необхідних для виробництва товарів певної якості, надання певного спектру послуг для виконання вже готових товарів.

Також безпека ресурсу накладає обмеження на організацію. Підприємству може не вистачати технологічних здібностей талановитого фінансового менеджера, кваліфікованих працівників та інших елементів, необхідних для ефективної та прибуткової роботи. Деякі інші додаткові обмеження накладаються на організації законодавством щодо регулювання їхньої діяльності [10].

З вищевикладеного можна зробити висновок, що співробітники – це інформаційна система, яка забезпечує керівництво відповідною інформацією для планування, контролю визначення витрат і прийняття рішень як засобу підвищення ефективності та підвищення продуктивності в будь-якій організації. Відомо, що поведінка людини є непередбачуваною.

Підкреслюючи значення функцій управління як основи підвищення ефективності організації, перш за все, ми повинні детально розглянути значення управління персоналом.

Менеджер допомагає визначити мету організації або спосіб досягнення цих цілей, щоб вказати ймовірний або фактичний ефект конкретного обмеження та забезпечити основу для оцінки діяльності організації.

Удосконалення виробництва є зосередженням у всій організаційній діяльності. На нього спрямовані цілі, політика, рішення, скореговані численними обмеженнями, які накладаються на фірму.

Стратегії підвищення продуктивності займають центральне місце в управлінні організацією після надзвичайної конкуренції у світовій економіці, яка значною мірою зазнає краху через бар'єр міжнародної торгівлі між країнами [5].

Співробітники, як і керівництво, однаково стурбовані пошуком підвищення продуктивності, оскільки передбачається, що обидві сторони отримають велику користь від такого вдосконалення організації.

Цікаво, що спочатку, згідно з теорією Адама Сміта, єдиною управлінською функцією було інвестування – вкладення капіталу та придбання робочої сили та обладнання.

Потім Тейлор ввів функцію планування, контролю та координування як самостійні види діяльності менеджера.

А Файоль скомплював та перерахував основні функції, а також заклав основи особливого напрямку у менеджменті – структурно-функціонального підходу.

Тож, якими є основні функції менеджменту?

Існує п'ять загальноприйнятих функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, координація та контроль (рис.1.1):

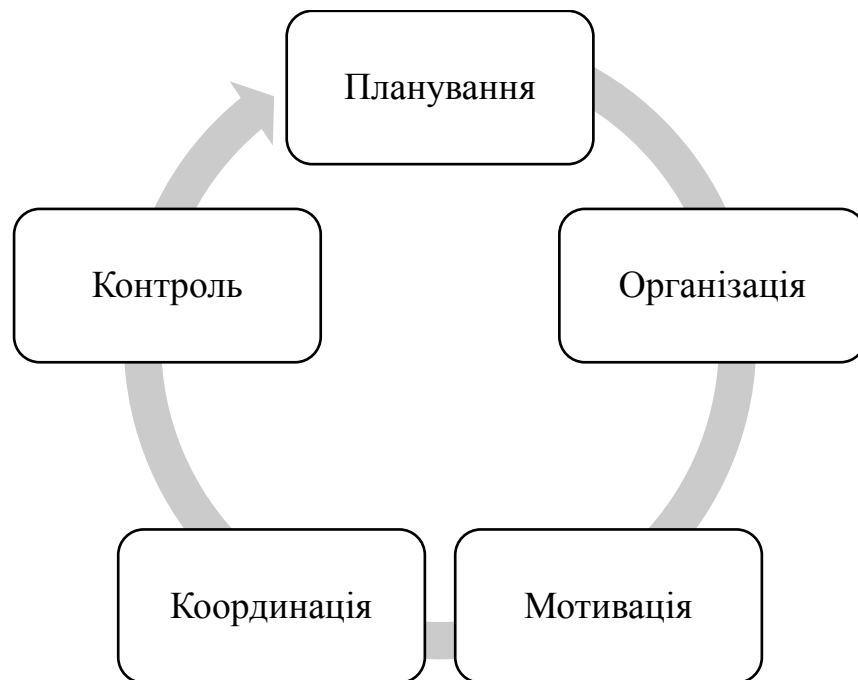


Рисунок 1.1 – Функції менеджменту [11]

Ці функції працюють разом у створенні, виконанні та реалізації організаційних цілей. П'ять функцій менеджменту можна вважати процесом, у якому кожна функція будується на основі попередньої. Тому, щоб бути

успішним та ефективним, керівництво організацією має виконувати всі функції управління в належному порядку.

Менеджерам спочатку потрібно розробити план, потім організувати свої ресурси та делегувати обов'язки працівникам відповідно до плану, потім керувати іншими ефективним виконанням плану, і, нарешті, оцінити ефективність плану в процесі його виконання та внести необхідні корективи.

1. Планування

Планування – це прогнозування та підготовка до майбутнього. Нездатність планувати означає некомпетентність менеджера.

Функція планування передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації та що мають робити її учасники, щоб досягти цих цілей. Планування полягає в тому, що [1]:

- проводиться всебічний аналіз поточного становища, де знаходиться компанія;
- забезпечується деталізація встановлених цілей діяльності організації та доведення їх до окремих структурних ланок та виконавців,
- узгоджуються черговість та строки реалізації окремих робіт,
- визначається склад необхідних ресурсів,
- встановлюється склад проектів, що реалізуються,
- розподіляються завдання щодо учасників,
- розробляється стратегія дій, складаються необхідні плани та програми.
- забезпечується виконання завдань, встановлених на кожний період.

На етапі планування менеджери встановлюють організаційні цілі та розробляють курс дій для їх досягнення. На етапі планування керівництво приймає стратегічні рішення, щоб визначити напрямок для організації. Менеджери можуть обдумати різні альтернативи для досягнення мети, перш ніж вибрати найкращий курс дій. Під час планування менеджери зазвичай

проводять поглиблений аналіз поточного стану справ організації, беручи до уваги її бачення та місію та оцінюючи, які ресурси доступні для досягнення цілей організації.

Під час планування керівники зазвичай оцінюють внутрішні та зовнішні чинники, які можуть вплинути на виконання плану, такі як економічне зростання, клієнти та конкуренти.

Вони також встановлюють реалістичний графік досягнення мети або цілей на основі наявних фінансів, персоналу та ресурсів організації. Менеджерам, можливо, доведеться вжити додаткових заходів, наприклад отримати схвалення від інших відділів, керівників або ради директорів, перш ніж продовжити план.

Існує кілька підходів до планування [15]:

Стратегічне планування: цей тип планування часто здійснюється вищим керівництвом організації та зазвичай створює цілі для всієї організації. Він аналізує загрози для організації, оцінює сильні та слабкі сторони організації та створює план того, як організація може найкраще конкурувати в своєму середовищі. Стратегічне планування зазвичай розраховане на три роки або більше.

Тактичне планування: Тактичне планування – це короткострокове планування мети, для досягнення якої знадобиться рік або менше. Зазвичай це здійснюється керівництвом середньої ланки організації. Тактичне планування зазвичай спрямоване на конкретну сферу або відділ організації, наприклад, її приміщення, виробництво, фінанси, маркетинг або персонал.

Оперативне планування: Оперативне планування – це процес використання тактичного планування для досягнення стратегічного планування та досягнення цілей. Оперативне планування створює часові рамки для реалізації частини стратегічної мети на практиці.

2. Організація

Організація – це забезпечення бізнесу всім необхідним функціонування (обладнання, матеріали, фінансування, люди), найважливішим елементом тут є навчальна підготовка менеджера [16].

Функція організації призначена для створення реальних умов для досягнення запланованих цілей.

За допомогою цієї функції управління забезпечується виконання встановлених планових завдань з метою реалізації прийнятої стратегії розвитку підприємства.

Для цього необхідно:

- встановити склад необхідних ресурсів та виконавців,
- розподілити завдання,
- забезпечити необхідним для роботи персоналу, фінансів, устаткування, витратними матеріалами, приміщеннями;
- скоординувати роботу виконавців у часі,
- налагодити кооперацію учасників, забезпечити контроль та взаємну інформацію.

Виконання цих завдань здійснюється шляхом створення організаційної структури підприємства.

Таким чином, функція організації забезпечує раціональне поєднання у часі та просторі всіх елементів виробничого процесу з метою найбільш ефективного виконання прийнятих планових рішень.

Метою організації є розподіл ресурсів і делегування завдань персоналу для досягнення цілей, встановлених на етапі планування.

Менеджерам може знадобитися співпрацювати з іншими відділами організації, такими як фінанси та кадри, для організації бюджету та персоналу. На етапі організації керівники прагнуть створити робоче середовище, яке сприятиме продуктивності.

Нижче наведено кілька прикладів організуючої функції:

- Якщо бренд-менеджер компанії працює неповний робочий день і метою організації є запуск нової рекламної кампанії продукту, бренд-менеджер може не взяти на себе значну відповідальність за управління кампанією, крім своїх звичайних обов'язків. Компанія може найняти рекламне агентство, щоб допомогти з просуванням продукту.

- Якщо продажі компанії в певній географічній зоні зросли в геометричній прогресії, керівництво може планувати розділити територію на дві частини та потребуватиме розділити поточну команду, яка працює на цій території, і за потреби найняти додаткових співробітників.

3. Мотивація

Мотивація – вид управлінської діяльності зі спонукання людини до діяльності, що має певну цільову спрямованість [20].

Менеджери зазвичай враховують мотивацію та здібності працівників, щоб підібрати для них ролі та завдання, які найкраще відповідають їхнім здібностям.

Призначаючи ролі членів команди, керівники повинні пояснити та переконатися, що працівники розуміють їхні індивідуальні обов'язки. Щоб допомогти працівникам почуватися залученими та продуктивними, керівники повинні переконатися, що працівникам призначено відповідний обсяг роботи та відповідний проміжок часу для виконання роботи.

Ця функція менеджменту складається з мотивації співробітників і впливу на їхню поведінку для досягнення цілей організації.

Мотивація зосереджується на управлінні людьми, такими як окремі працівники, команди та групи, а не на завданнях. Хоча менеджери можуть керувати членами команди, віддаючи накази та керуючи своєю командою, менеджери, які є успішними лідерами, зазвичай спілкуються зі своїми співробітниками, використовуючи навички міжособистісного спілкування, щоб заохочувати, надихати та мотивувати членів команди працювати якнайкраще [21].

Менеджери можуть сприяти створенню позитивної робочої атмосфери, визначаючи моменти, коли співробітники потребують заохочення або керівництва, і використовуючи позитивне підкріплення, щоб похвалити співробітників за те, що вони добре виконали свою роботу.

Менеджери зазвичай використовують різні стилі керівництва та змінюють свій стиль управління, щоб адаптуватися до різних ситуацій. Приклади ситуаційних стилів лідерства включають:

- Керівництво: менеджер керує, приймаючи рішення без участі співробітника. Це ефективний стиль керівництва для нових співробітників, які потребують значного початкового керівництва та навчання.

- Навчання: менеджер більш сприйнятливий до вказівок співробітників. Вони можуть донести свої ідеї до співробітників, щоб вони співпрацювали та зміцнювали довіру між членами команди. Цей стиль лідерства ефективний для осіб, які потребують управлінської підтримки для подальшого розвитку своїх навичок.

- Підтримка: керівник приймає рішення разом з членами команди, але більше зосереджується на побудові стосунків у команді. Цей стиль керівництва ефективний для працівників, які мають повністю розвинені навички, але іноді непостійні у своїй роботі.

- Делегування: керівник надає мінімальні вказівки працівникам і більше стурбований баченням проекту, ніж повсякденними операціями. Цей стиль керівництва ефективний, коли працівники можуть працювати та виконувати завдання самостійно, не потребуючи вказівок. Лідер може більше зосередитися на цілях високого рівня, ніж на завданнях.

Функція мотивації – це діяльність, яка має на меті спонукати співробітників ефективно працювати для виконання цілей, поставлених у планах.

Для цього здійснюється їхнє економічне та моральне стимулювання та створюються умови для прояву творчого потенціалу працівників та їх саморозвитку.

4. Координація – розподіл. Командна діяльність як виконання організаційної роботи. По суті, це – управління підлеглими.

Завдання функції координації полягає у встановленні комунікацій та досягнення узгодженості у роботі всіх ланок організації.

Для зв'язку координованих процесів прийнято використовувати звіти, інтерв'ю, збори, комп'ютерний зв'язок, засоби радіо та телемовлення, документи. За допомогою цих та інших форм зв'язків встановлюється взаємодія між підсистемами організації, забезпечується єдність та узгодження всіх стадій процесу управління [14].

5. Контроль – перевірка та нагляд за тим, щоб все йшло так, як заплановано.

Функція контролю завершує управлінський цикл і таким чином гарантує ефективність здійснення всіх інших функцій.

Контроль необхідний для виявлення і вирішення проблем, що виникають, до того як вони перетворяться на серйозні неполадки. Також функція контролю використовується стимулювання успішної діяльності [12].

Процес контролю складається з проведення коригувань у разі, якщо досягнуті результати істотно від встановлених стандартів.

Контролінг – це процес оцінки виконання плану та внесення коригувань для забезпечення досягнення організаційної мети [21].

На етапі контролінгу менеджери виконують такі завдання, як навчання співробітників за необхідності та дотримання термінів. Керівники контролюють співробітників і оцінюють якість їхньої роботи. Вони можуть проводити оцінку ефективності та давати співробітникам зворотний зв'язок, надаючи позитивні зауваження щодо того, що вони роблять добре, і

пропозиції щодо покращення. Вони також можуть запропонувати підвищення зарплати високоефективним співробітникам.

Менеджерам може знадобитися внести такі зміни, як:

- Коригування бюджету:

Менеджери контролюють бюджет і ресурси, щоб переконатися, що вони використовують наявні ресурси та не перевищують бюджет. Наприклад, менеджер може помітити, що наявне перевищення бюджету проекту, але немає впевненості, що саме спричиняє перевищення бюджету проекту. У цій ситуації менеджеру потрібно буде визначити, чи існує загальна проблема з перевитратами, чи один департамент, зокрема, перевищує бюджет. Після того, як менеджер визначить джерело перевитрати, він повинен вжити заходів для обмеження загальних витрат і скоротити, якщо це необхідно, щоб збалансувати бюджет.

- Коригування штату

Менеджерам може знадобитися прийняти складні рішення, наприклад, перепризначити працівника, який виконує неякісну роботу, на інше завдання або звільнити його з проекту. Їм також може знадобитися додати додаткових членів команди для досягнення організаційної мети, якщо вони дійдуть висновку, що в команді недостатньо персоналу. Якщо це так, їм також може знадобитися проконсультуватися з керівниками організації, щоб отримати більше фінансування.

Усі перелічені функції складають єдине ціле. Вони переплетені одна з одною, інтегровані та проникають одна в одну таким чином, що часом на практиці їх важко розділити.

1.2 Вплив функцій менеджменту на міжособистісну комунікацію в організації

Обґрунтування формування діалогу в контексті чотирьох функцій менеджменту базується на використанні цих функцій як основи або ядра ефективної діяльності організації. Для багатьох знайомство з управлінськими концепціями на курсах початкового рівня виконує формувальну роль у впливі на майбутні філософії управління, цінності та поведінку. Дивно, однак, тема довіри не висвітлюється послідовно в текстах менеджменту [30].

Програми навчання менеджменту та лідерства також є потенційними каталізаторами, що впливають на сприйняття, філософію та підхід до управління людьми.

Тим не менш, огляд літератури про розвиток менеджменту та лідерства за останні кілька десятиліть показує, що хоча розуміння довіри може бути бажаним результатом багатьох управлінських практик, у програмах розвитку лідерства чітко не зазначено як конкретну мету процес навчання або розвитку.

Цікаво, що, наприклад, програма розвитку менеджменту, яку General Electric вимагає від майбутніх менеджерів, про яку багато писали, не розглядала довіру як невід'ємний ключ до успіху. Більшість навчальних програм, здається, зосереджені на змісті знань, специфічних для організації, а також забезпечують навчання або принаймні розуміння таких питань, як спілкування, вирішення конфліктів, вирішення проблем, командна робота та керівництво змінами [31].

Довіра – це, звичайно, бажаний результат. Дійсно, ймовірно, що програми навчання та практики, зазначені вище, повинні були призвести до розвитку або підвищення довіри між керівниками та працівниками. Але цей результат досягається лише в тому випадку, якщо ті, хто проходить навчання,

дійсно намагаються застосувати результати навчання після повернення на робоче місце.

Але, коли навчання не наголошує на довірі, проблема полягає в тому, чи усвідомлять слухачі потребу та/або можливості діяти таким чином, щоб підвищити міжособистісну довіру на робочому місці. Отже, дискусія, яка наголошує на довірі на цьому фундаментальному рівні, може поширитися на інші практики, теорії та стратегії менеджменту, що базуються на чотирьох функціях менеджменту.

З прикладної чи практичної точки зору Зонненберг [39] описав довіру як щось, що повинно бути центральним компонентом організацій. Цафрір [37] надає додаткову підтримку, стверджуючи, що «Довіра є ключовим компонентом організаційних відносин, і підхід керівництва до питання довіри має академічне та практичне значення».

Крім того, довіра вважається фундаментальною для поняття численних соціальних обмінів, які відбуваються в організаціях [31].

Важливо визнати організаційну цінність міжособистісної довіри між керівником і працівником у рамках функцій управління (принаймні в загальному сенсі), оскільки відомо, що довіра є важливим фактором в організаціях [35]. Точніше, визнання того, що поведінка менеджерів є важливим фактором довіри, яка розвивається в діаді керівництво-працівник [40]. Ця важливість ще більше підкріплюється спостереженням про те, що завоювання довіри людей на робочому місці має вирішальне значення для успіху сучасних організацій.

Макдональд [36] додатково підкреслює важливість стосунків, пропонуючи переконливе визначення менеджменту як «довірливих робочих стосунків з іншими людьми, які створюють стійку, зростаючу цінність».

Тож, проаналізовані в ході цього дослідження джерела наукової літератури, зазначені вище, дають змогу зазначити, що дослідники визнають зростаючий інтерес до літератури, пов'язаної з довірою. Довіра розглядається

як динамічне, багатогранне явище, що включає, але не обмежується такими основними компонентами, як правда, чесність і спілкування. Довіра також визнається як щось, що потрібно заслужити, що є важливим елементом капіталу відносин, а також соціального обміну.

Щоб сприяти концептуальній ясності, в нашій роботі буде прийнято визначення довіри, надане Руссо та іншими [38], який описав цю концепцію як «...психологічний стан, що включає намір прийняти вразливість на основі позитивних очікувань щодо намірів або поведінки іншого».

Високоякісні стосунки між керівниками та працівниками, у формі обміну керівниками та членами, визнаються важливими детермінантами бажаних організаційних результатів.

У своєму огляді літератури, пов'язаної з LMX за останні 25 років, Graen і Uhl-Bien [34] включили дослідження, що пов'язують якість відносин керівник-працівник (тобто, LMX) з результатами, включаючи, але не обмежуючись, наступні чинники:

- продуктивність,
- організаційна громадянська позиція,
- поведінка та організаційна відданість.

Існує значний інтерес до розуміння факторів, пов'язаних з ефективним менеджментом, а також до якості діадичних стосунків між менеджерами та працівниками. В цьому контексті, слід визнати, що існують різноманітні характеристики, пов'язані з ефективним менеджментом, причому довіра все частіше визнається як важлива концепція менеджменту.

Довіра працівників до керівників є гостро необхідною. Згідно з Кові [32], «Довіра є найвищою формою людської мотивації. Це виявляє в людях найкраще».

Цю точку зору віддзеркалюють інші, хто описує довіру як фундаментальну потребу організацій, яка сприяє відданості, посилення інноваційних зусиль і сприяння згуртованості на робочому місці. Чесність,

доброзичлива поведінка та здібності керівника є одними з факторів, пов'язаних з довірою працівників, які були визначені.

Існує також ряд цінних результатів, пов'язаний з довірою співробітників. Наприклад, мета-аналіз довіри до лідерів, проведений Дірксом і Ферріно [33], перерахував низку важливих результатів, пов'язаних із цією референтною формою довіри, включаючи ставлення до роботи (тобто задоволеність роботою та організаційні зобов'язання), організаційну громадянську поведінку і краще виконання роботи працівника.

1.3 Міжособистісна довіра в контексті управлінських функцій

Курси менеджменту в коледжах часто ґрунтуються на чотирьох функціях менеджменту, які розвинулися з праць Файоля про теорію менеджменту та практику менеджменту.

Суттєвий зміст цих функцій призначений для того, щоб служити приписним оглядом управлінських обов'язків і забезпечувати основу для того, що студенти (як майбутні менеджери) повинні робити в практиці управління.

Файоль запропонував п'ять основних функцій (планування, організація, командування, координація та контроль), причому командування та координація згодом об'єднані у функцію мотивації.

Він також запропонував чотирнадцять принципів управління. Огляд цих принципів не відображає важливості довіри працівників до керівників.

Дослідження Файоля були перекладені англійською мовою на початку 1900-х років і з'явилися в той час, коли науковий менеджмент Тейлора переважав (що також мало місця для визнання довіри).

Можливо, теорії Файоля в поєднанні з принципами, втіленими в науковому менеджменті Тейлора, сформували майбутнє вивчення менеджменту.

У деяких аспектах ментальні моделі, які виникли в результаті їхньої роботи, залишаються міцно вкоріненими й сьогодні: це почуття відображено у філософії, яка все ще присутня в деяких організаціях сьогодні, що відповідальність керівництва полягає в тому, щоб планувати, організовувати, керувати (в рамках командування), і контролювати організацію.

Подібним чином для працівників також можна стверджувати: дотримуйтесь плану в рамках розробленої політики та процедур, робіть те, що вам наказано робити. Цікаво, що це відповідає моделі Теорії Х Макгрегора, який розглядав цей тип мислення як механістичне.

Макгрегор описав цей підхід як теорію Х (для нього теорія Х відображала переконання про природу людини, згідно з якими працівники не могли працювати, якщо їм не сказали, що робити).

Така віра, на нашу думку, не буде сприяти орієнтації на формування міжособистісної довіри в організації.

Також, МакГрегор запропонував протилежне переконання під назвою «Теорія Y», яка містила більш органічний погляд на людину в тому, що працівники орієнтовані на роботу, на пошук відповідальності, на творчість на робочому місці.

МакГрегор, посиляючись на потребу Маслоу в самореалізації, стверджував, що люди мають здатність рости та розвиватися протягом усього життя, і що стратегії управління можуть перешкоджати або підтримувати зростання. Для Макгрегора самоактуалізована людина з'являється в організації, заснованій на переконаннях теорії Y. Ця поява залежить від взаємної згоди, відкритого спілкування, взаємної довіри та взаємної підтримки.

Таким чином, для МакГрегора практика ефективного менеджменту явно вимагає розвитку довіри. Дійсно, згідно з цією теорією, менеджери з точки зору теорії Y схильні довіряти співробітникам.

Встановивши історичну основу, фокус зміщується до більш конкретного розуміння та діалогу щодо організаційної цінності міжособистісної довіри між керівником і працівником у контексті функцій управління.

Чотири загальні функції менеджменту включають планування, організацію, мотивацію та контроль припускають, що ці чотири функції є необхідними, але недостатніми для просування успішного менеджменту, причому сильний акцент робиться на прийнятті практики, яка передбачає зосередження уваги на співробітниках всередині організації.

Незважаючи на те, що це не відразу очевидно, критичне осмислення нюансів цих чотирьох функцій управління висвітлює потенційні сфери, де довіра може бути посилена шляхом включення навмисних дій у кожен функцію.

Крім того, визнання неявної цінності міжособистісної довіри між керівником і працівником, яка пронизує кожен функцію, може відігравати інтегративну роль, допомагаючи сприяти більш плавному та ефективному розгортанню відповідних функцій.

РОЗДІЛ 2

ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПП «АКТИС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «АКТИС» зареєстроване 19.12.1996 за юридичною адресою Україна, Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Дєповська, будинок 39. Керівником організації є Нежданова Марина Володимирівна. Розмір статутного капіталу складає 50,00 грн. [16].

Види діяльності:

Основний:

45.21.1 Будівництво будівель.

Інші:

20.30.0 Виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів.

45.32.0 Ізоляційні роботи.

51.39.0 Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

45.23.0 Будівництво доріг, аеродромів та улаштування поверхні спортивних споруд.

51.90.0 Інші види оптової торгівлі.

Створена 25 років тому будівельно-монтажне підприємство ПП «АКТИС» успішно діє і зараз. Сьогодні підприємство має значний досвід з будівництва, реконструкції, капітального ремонту значної кількості великих об'єктів.

За свою діяльність ПП «АКТИС» збудувало та ввело в експлуатацію понад 300 споруд та пускових комплексів виробничого та житлово-цивільного призначення м. Запоріжжя та прилеглих територій.

ПП «АКТИС» також є виробничою компанією з професійним колективом. Працюючи єдиною командою, на принципах поваги та довіри один до одного, кожен член колективу усвідомлює свої завдання і відповідальність в області якості і безпеки продуктів, що виробляються, та які спрямовані на досягнення високої якості (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Кадровий склад підприємства за період 2020-2022 рр.

Персонал	2020	2021	2022
	осіб	осіб	осіб
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	2	1	1
Середньооблікова чисельність позаштатних працівників	18	12	10
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	-	12	10
Разом	20	25	21

Проаналізувавши дані таблиці, ми можемо зрозуміти, що кадровий склад підприємства суттєво не змінився.

В результаті аналізу зовнішнього середовища досліджуваного підприємства були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Ринкові можливості та загрози ПП «АКТИС»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання нових привабливих географічних ринків за кордоном 2. Поява нових технологій у сфері виробництва товарів 3. Розширення виробничої лінії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик, пов'язаний із збройними діями на території держави 2. Ризик перевищення кошторису витрат 3. Ризик, що пов'язаний зі зміною державних правил та зростання податків

	4. Комерційні ризики 5. Ризик відмови контрагентом від укладання договору 6. Ризики, пов'язані з людським фактором 7. Банкрутство
--	--

Аналіз факторів внутрішнього середовища організації є її управлінським обстеженням, що полягає у здійсненні оцінки функціональних зон. Зазвичай проводять аналіз наступних функціональних зон – маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, культура та управління організацією.

З метою подальшого аналізу застосовуваних функцій управління на ПП «АКТИС», визначимо сильні та слабкі сторони підприємства.

В результаті проведення аналізу внутрішнього середовища ПП «АКТИС» були виявлені наступні слабкі та сильні сторони (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони ПП «АКТИС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід робіт, висока компетентність 2. Широка виробнича (продуктова) лінійка товарів 3. Наявність системи професійного навчання і підвищення кваліфікації 4. Наявність соціального пакету	1. Нехватка фінансових коштів 2. Непостійність грошового потоку 3. Високі витрати 4. Фінансування відбувається за рахунок власних коштів 5. Необізнаність про впровадження нових технологій та товарів 6. Відсутність постійних постачальників сировини та матеріалів 7. Висока залежність від економічних чинників 8. Наявність застарілого, трудомісткого обладнання

З метою більш узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз узагальнимо їх в межах матриці SWOT (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз для ПП «АКТИС»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід робіт, висока компетентність 2. Широка виробнича(продуктова) лінійка товарів 3. Наявність системи професійного навчання і підвищення кваліфікації 4. Наявність соціального пакету 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нехватка фінансових коштів 2. Непостійність грошового потоку 3. Високі витрати 4. Фінансування відбувається за рахунок власних коштів 5. Необізнаність про впровадження нових технологій та товарів 6. Відсутність постачальників сировини та матеріалів 7. Висока залежність від економічних чинників 8. Наявність застарілого, трудомісткого обладнання
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання нових привабливих географічних ринків за кордоном 2. Поява нових технологій у сфері переробці масла 3. Розширення виробничої лінії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик перевищення кошторису витрат 2. Ризик, що пов'язаний зі зміною державних правил та зростання податків 3. Комерційні ризики 4. Ризик відмови контрагентом від укладання договору 5. Ризики, пов'язані з людським фактором 6. Банкрутство

Детальніше проаналізуємо внутрішнє середовище ПП «АКТИС», яке буде складатися з таких етапів:

1. Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу.
2. Оцінка майнового стану підприємства та динаміка його зміни.
3. Аналіз ліквідності.
4. Аналіз ділової активності.
5. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості).
6. Аналіз рентабельності.

У структурі активів можна виділити наступні важливі фактори:

Значне зменшення оборотних активів, а саме: зменшення виробничих запасів на 26158,8 та збільшення дебіторської заборгованості за товари на 135250,4 грн. та іншої дебіторської заборгованості на 7704 грн. свідчить про те, що підприємство втрачає прибуток та знаходиться в скрутному фінансовому становищі (табл. 2.5). Керівництву необхідно прагнути до

зниження дебіторської заборгованості і не допускати переходу її до категорії безнадійної.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів

Актив	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
1. Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-
Нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-	-
залишкова вартість	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	-	-	-	-	-	-	-
залишкова вартість	111194,2	101434,2	-9760	-8%	23.7%	16.6%	-7.1%
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом 1	132809.1	164393.5	31584.4	23%	28.3%	27%	-1.3%
2. Оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-
Виробничі запаси	28122	1963.2	-26158,8	93%	5.9%	0.3%	-5.6%
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-
Векселі одержані	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	74034	209284.4	135250,4	28,2%	15,7%	34,3%	18,6%
чиста реалізаційна вартість	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками	16704.9	12930.9	-3774	-22%	3,5%	2.1%	-1.4%
з бюджетом	15929	12155	-3774	-23%	3.3%	1.9%	-1.4%
з нарахованих доходів	-	-	-	-	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	213220	220924	7704	3.6%	45.4%	36.2%	-9.2%
Грошові кошти та їх еквіваленти	-	-	-	-	-	-	-
в національній валюті	24	5.9	-18.1	-75%	0%	0%	0%
в іноземній валюті	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом 2	336193	444333.4	108140.4	32.1%	71.6%	72.9%	1.3%
3. Витрати майбутніх періодів	3	0.9	-2.1	-70%	0%	0%	0%
Баланс	469002.1	608726.9	139724.8	29.7%	77%	100%	100%

Таблиця 2.6 – Аналіз майнового стану

Показник	Норм. знач	Формула розрахунку	2021 р.	2022 р.		Абсолютне відхилення
			початок 2021р.	поч. 2022р. (кін. 2021 р)	кін. 2022р.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	р.1012 Ф. №1	0.69	0.71	0.74	+0.3
		р.1011 Ф. №1				
Коефіцієнт оновлення	збільш.	р.260 гр.5Ф. № 5	-	-	-	-
		р.1011 гр.4 Ф. №1				
Коефіцієнт вибуття	менш.ніж к-т 1.2	р.260 гр.8 Ф. № 5	1.6	1.6	0.9	-0.7
		р.1011 гр.3 Ф. №1)				

Збільшення коефіцієнту зносу основних засобів на 0.3 є негативним показником діяльності, оскільки він показує ступінь зносу основних фондів. Відсутність показника оновлення означає, що підприємство не має оновлюваних засобів та працює у збиток.

Коефіцієнт вибуття менше ніж коефіцієнт оновлення на -0.7 – це відповідає нормальному значенню.

Аналіз ліквідності (таблиця 2.7) свідчить про негативну динаміку у діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття показує, що -0.03 грн. оборотних активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, показник не відповідає нормативному значенню (>1). Отже, підприємство не платоспроможне, тому що його поточні зобов'язання перевищують загальні активи, воно не може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності підприємства

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2021 р	2022 р.	
			поч. 2021р.	поч 2022р. (кін. 2021 р)	кін. 2022р
Коефіцієнт покриття	>1	$\frac{p.1495 \text{ Ф.№1}}{p.1595+p.1695+ p.1700 \text{ Ф.№1}}$	-0.38	-0.36	-0.03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	$\frac{p.1165+ p.1160+ (p.1120+...+p.1155)\text{Ф.№1}}{p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1}}$	0.41	0.41	0.5
		$\frac{p.1165+ p.1160 \text{ Ф.№1}}{p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1}}$			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збільш.	$\frac{p.1165+ p.1160 \text{ Ф.№1}}{p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1}}$	0	0	0
		$\frac{p.1165+ p.1160 \text{ Ф.№1}}{p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1}}$			
Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	>0,збільш.	$\Phi 1 p.1195-1695, \text{ або } \Phi 1 p.1495+1595 - 1095$	-414538	-395674	-430746.9

Позитивним є збільшення коефіцієнту поточної ліквідності (+0,5), який показує, що на 0,5 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, тобто ПП «АКТИС» має достатню забезпеченість обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових власних зобов'язань.

Показник чистого оборотного капіталу. свідчить про те, що у 2022 р ПП «АКТИС» не спроможне на суму у 430746,9 грн. сплатити свої поточні зобов'язання, зростання показника негативно характеризує діяльність підприємства.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2021 р	2022 р.		Абсолютне відхилення
			поч. 2021р	поч2022р.	кін.2022	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	$\frac{\text{ф1р.1495}}{\text{ф1р.1900}}$	-0.6	-0.5	-0.4	+0.1
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	$\frac{\text{ф1 р.}(1595+1695+1700)}{\text{ф1р.1495}}$	-2.5	-2.7	-3.2	+0.5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	$\frac{\text{ф.1 (р.1195 - р.1695)}}{\text{ф.1р.1695}}$	-0.5	-0.5	-0.4	+0.1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.1 (р.1195 - р.1695)}}{\text{ф.1р.1495}}$	1.4	1.5	1.6	+0.1

Зростання значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової незалежності) характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, це свідчить про покращення фінансової стійкості за останні 2 роки, однак цей показник досить перебуває у негативному значенні.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами не відповідає нормативному значенню ($> 0,1$) і показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Збільшення коефіцієнту маневреності на 0.1 свідчить про збільшення можливостей вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Таблиця 2.9 – Аналіз ділової активності підприємства

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2021 р.	2022 р.		Абс. відхилення
			поч. 2021 р	поч 2021р. (кін. 2022 р)	кін. 2022р	
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}(\text{р.1195}(\text{гр.3})+\text{р.1195}(\text{гр.4}))/2}$	0.6	0.4	0.4	0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}((\text{р.1610}/\text{р.1695})\text{гр.3}+(\text{р.1610}/-\text{р.1695})\text{гр.4})/2}$	-	-	-	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}((\text{р.1120}/\text{р.1195})\text{гр.3}+(\text{р.1120}/-\text{р.1195})\text{гр.4})/2}$	-	-	-	-
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-	-	-	-
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	360 / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-	-	-	-
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2050}}{\text{ф.1}((\text{р.1100}/\text{р.1110})\text{гр.3}+(\text{р.1100}/-\text{р.1110})\text{гр.4})/2}$	-	-	-	-
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}(\text{р.1300}(\text{гр.3})+(\text{р.1300}(\text{гр.4}))/2}$	0.4	0.3	0.3	0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2350}}{\text{ф.1}(\text{р.1495}(\text{гр.3})+(\text{р.1495}(\text{гр.4}))/2}$	0	0	0	0

Відсутність та незмінність показників свідчить про те, що підприємству негайно потрібно звернути увагу на збільшення цих показників: підприємство не отримує кошти від своїх дебіторів, в нього зовсім не має відносин з постачальниками та не зможе своєчасно погасити заборгованості перед кредиторами.

Отже, загалом діяльність підприємства можна характеризувати як неефективну та наразі воно не є конкурентноспроможним. На нашу думку, головними чинниками цього є фактори зовнішнього середовища (у першу чергу – військові дії), які негативно впливають як на ефективність діяльності ПП «АКТИС» та інших підприємств міста Запоріжжя та України, так і на сектор державної економіки зокрема.

2.2 Аналіз функцій менеджменту на ПП «АКТИС»

При всьому різноманітті завдань, вирішуваних менеджерами, управління можна охарактеризувати як безперервний процес реалізації кількох взаємозалежних функцій.

Функція – це роль, яку виконує суб'єкт чи об'єкт у певній сфері діяльності. Інакше кажучи, функція – це те, за що відповідає суб'єкт чи об'єкт в даному випадку. Такі функції називають основними (базовими) функціями менеджменту, оскільки їх виконують менеджери всіх рівнів, незалежно від специфіки управлінської діяльності.

Тож, в ході проведеного дослідження, нами було встановлено, що менеджери ПП «АКТИС» у своїй діяльності застосовують наступні функції:

Планування – процес складання планів організації, тобто етап управління, на якому менеджерами ПП «АКТИС» визначаються:

- цілі діяльності організації;
- ресурси, необхідні досягнення цих цілей;
- способи досягнення поставлених цілей.

Організація – функція, яка полягає у правильному розподілі завдань, повноважень, відповідальності та ресурсів між виконавцями та забезпечення їхньої спільної роботи.

Мотивація – активізація діяльності персоналу та спонукання його до ефективної праці для досягнення цілей організації.

Контроль – процес, у ході якого менеджмент визначає, по-перше, досягнуті чи не досягнуті цілі організації, а, по-друге, чи правильними були рішення і чи не потребують вони коригування.

Координація – забезпечення узгодженості дій всіх ланок управління, та підтримка сталого режиму роботи підприємства.

Завдяки дружньому настрою у колективі всі члени команди ПП «АКТИС» сумлінно виконують свої функції, встановлені у посадових інструкціях.

Щодня у роботі з колективом простежуються такі етапи як:

- побудова системи внутрішньофірмових комунікацій, що дозволяють здійснювати внутрішній інформаційний обмін;
- делегування повноважень;
- підтримка необхідної взаємодії персоналу досліджуваного об'єкта зі змінами, що щодня надходять, у роботі, у зв'язку з постійним процесом розвитку та вдосконалення роботи організації в цілому.

Існують різні підходи до організації роботи колективу. Серед них виділяються дві основні концепції організації управління, що базуються відповідно на принципах єдиновладдя та співучасті.

Створення та підтримка мотивації є досить складною справою для кожного рівня керівників. Діючі стимули мотивації трансформуються залежно від особливостей працівників, поставлених завдань та часу.

В сучасних умовах економічної кризи та непостійних прибутків, керівництво компанії ПП «АКТИС» змушене шукати мотивацію персоналу у привабливості праці, вимогливості та відповідальності.

Повага, довіра, відкрите та щире ставлення до підлеглих посилює їхню мотивацію. Завдяки згуртованості та дружньому настрою колективу, фахівці з продажу постійно виявляють справжній інтерес не тільки до роботи своїх співробітників, а й до них як до особистостей.

Залежно від позитивних чи негативних відгуків про окремих працівників чи колективу загалом менеджер може просити керівництво про оголошення вдячності чи заохочення премією та іншими нагородами за досягнуті результати, що також активно мотивує людей на ПП «АКТИС».

Як фактор мотивації також виступає делегування відповідальності за діяльність та результати, а також повноважень приймати рішення. Персонал заохочується до розширення кола своїх повноважень.

Здійснення контролю дозволяє забезпечувати стабільність перебігу робочого процесу. Завдання контролю досить широке: він спрямований на підвищення ефективності організації.

Відповідно і питання, на які необхідно отримати відповіді в ході проведення контролюючих процедур, націлені на вирішення цього завдання.

До таких питань належать наступні:

- Як виконуються встановлені завдання?
- У чому причини розбіжності показників?
- З чиєї вини допущені відхилення?
- Що треба зробити, щоб усунути розбіжності?
- Який вплив здійснив контроль на ухвалення рішення?

Розробка ефективної системи контролю та її успішна реалізація розглядається як один із факторів результативності діяльності менеджера на досліджуваному підприємстві.

Центральне місце серед функцій, які виконує керівник ПП «АКТИС», займає координація, головне завдання якої – забезпечити взаємодію та узгодженість у роботі всіх учасників трудового процесу шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними.

Координація не лише синхронізує поточну діяльність роботи. Вона дозволяє здійснювати узгоджені дії у стратегічному та тактичних періодах щодо зміни адаптації до мінливого зовнішнього оточення, що особливо важливо в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АКТИС» ЗА РАХУНОК АКТИВІЗАЦІЇ ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Пропозиції щодо особливостей здійснення основних функцій менеджменту на ПП «АКТИС»

Наразі більш детально охарактеризуємо чотири основні функції менеджменту з фокусом на їх роль в установленні довіри між менеджерами та працівниками як одного з головних чинників ефективності діяльності організації. Вважаємо, що подальші рекомендації, в разі їх впровадження на ПП «АКТИС», матимуть позитивний вплив як на комунікаційні процеси, так і на інші бізнес-процеси на досліджуваному підприємстві.

Планування. Зазвичай планування – це напрямок організації, який встановлюється за допомогою різноманітних заходів, включаючи розробку цілей. Як така, функція планування менеджменту втілює різні рівні прийняття рішень.

Ми пропонуємо керівництву ПП «АКТИС» дозволити співробітникам брати участь у прийнятті цих рішень, це може породити додаткові ідеї, які запропонують цінну інформацію. Ці нові ідеї можуть, у свою чергу, позитивно вплинути на якість плану, оскільки працівники мають різноманітний досвід і навички.

Особливий інтерес у контексті нашого дослідження становлять висновки про те, що залучення працівників до процесу прийняття рішень пов'язане з високим рівнем довіри між менеджерами та працівниками, що, у свою чергу, має символічну цінність для зміцнення корпоративного духу всієї організації і, як наслідок, сприятиме підвищенню ефективності всіх внутрішньоорганізаційних процесів.

Практика нашого дослідження, дійсно, довела, що управлінська довіра пов'язана з підвищенням рівня участі працівників у прийнятті рішень.

Двома важливими елементами прийняття рішень є збір і аналіз інформації. Співробітники пропонують цінну інформацію та допомогу щодо обох цих елементів.

По-перше, співробітники часто взаємодіють безпосередньо з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Як наслідок, вони мають знання ключової інформації з перших рук, яка може бути корисною для керівництва в процесі планування.

Звернення до співробітників з проханням допомоги у зборі інформації може служити для підтвердження їхнього сприйняття та додання довіри до цінності їхніх спостережень і взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами. Це, у свою чергу, сприятиме збільшенню рівня довіри на підприємстві.

Подібним чином, дозволяючи співробітникам брати участь в аналізі інформації, працівники передають повідомлення про те, що вони мають цінну інформацію, яка пропонує унікальні погляди на конкретні нюанси інформації.

Логічним переходом від збору та аналізу інформації може бути залучення співробітників до розробки та визначення пріоритетів цілей, що впливають із цього аналізу. Таке залучення підвищить зацікавленість працівників у досягненні цілей, а також сприятиме підвищенню рівня довіри працівників до керівників.

Організація. Організаційна функція менеджменту складається з численних заходів, прямо чи опосередковано пов'язаних із розподілом ресурсів у спосіб, який підтримує досягнення цілей і планів, розроблених у функції планування.

В організаційну структуру входять численні заходи, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, такі як розробка та розподіл посадових обов'язків.

Оскільки практика управління людськими ресурсами виконує таку важливу роль, важливо, перш за все, щоб підприємство розробило прозорі та ефективні практики працевлаштування.

Прозорість необхідна, щоб допомогти працівникам отримати відчуття повної обізнаності про те, як організація оприлюднює практику працевлаштування. Ефективність цих практик необхідна для того, щоб працівники мали впевненість у корисності цих заходів.

У поєднанні сприйняття співробітниками повної обізнаності та впевненості в практиках, які впливають на рішення щодо працевлаштування в організації, служать потужними механізмами, що зміцнюють довіру працівників.

Проведене нами дослідження надало переконливі докази того, що на довіру співробітників до організацій дійсно впливає загальна практика управління людськими ресурсами.

Крім того, управління людськими ресурсами підкреслює привабливість компаній для потенційних співробітників частково через практику роботи з персоналом, яка зосереджена на матеріальних (наприклад, оплата, пільги тощо) і нематеріальних активах, таких як робочий клімат, заснований на довірі.

Що стосується ефективних практик управління персоналом, довірі співробітників також може сприяти з конкретна структура їхніх робочих завдань (дизайн роботи). Наприклад, створення збагачених робочих місць може бути інтерпретовано працівниками як ознака того, що організація достатньо довіряє працівникам, щоб надати їм певний ступінь повноважень, автономії чи гнучкості у виконанні своїх робочих завдань. Отримавши це,

співробітники можуть бути схильні відповісти взаємністю через підвищення рівня довіри.

Іншим пропонованим нами прикладом організації та розподілу роботи керівником, який сприяє довірі, є структура влади. Структура, яка спирається на децентралізовані повноваження, а також на розширення повноважень, дозволяє працівникам стати більш відповідальними за свою роботу та рішення, пов'язані з роботою, сприяючи підвищенню довіри працівників.

Також рекомендуємо використовувати такий поширений метод розподілу організаційних завдань як використання команд. Важливість і поширеність команд в організаціях зростає, оскільки все більше організацій стають глобальними, а технології дозволяють використовувати віртуальні команди, що є вкрай актуальним за сьогоденних умов.

При цьому, довіра вважається однією з характеристик команди, яка відрізняє ефективну команду від нефункціональної. Довіра також пов'язана з продуктивністю команди. В ході дослідження було виявлено, що довіра всередині команди позитивно впливає на продуктивність команди.

Відповідно, можемо припустити, що для того, щоб сприяти продуктивності команди, керівники повинні активно брати участь в управлінні міжособистісними стосунками та зміцненні довіри між членами команди.

Також нами встановлено, що довіра створює відчуття психологічної безпеки для членів команди, коли колеги спокійно критикують їхню роботу або обговорюють власні помилки.

Мотивація. Довіра закладена в різноманітних теоріях лідерства. Неможливо переоцінити цінність і важливість довіри, незалежно від стилю керівництва чи філософії лідера. Теорії лідерства забезпечують підтримку довіри як важливої концепції менеджменту для лідерів.

Лідерство – це багатовимірний процес, який включає мотивацію та вплив на працівників.

У контексті лідерства довіра відіграє важливу роль у відношенні працівників до роботи в робочому середовищі. Нещодавні дослідження вказують на те, що різні аспекти довіри пов'язані з вищими рівнями багатьох із цих ставлень до роботи, включаючи передбачувану організаційну підтримку та емоційну організаційну відданість.

На нашу думку, на досліджуваному підприємстві необхідно змінити існуючий підхід до мотивації персоналу від дисциплінарного, який ґрунтується на страху втратити робоче місце або лишитися преміювання до застосування комплексно-цільового підходу. Адже сьогодні, за умов економічної нестабільності, на підприємстві оплата праці не досягає високого рівня, тому доцільно використати поєднання та розумний баланс найбільш застосованих адміністративних та соціально-психологічних методів управління персоналом із економічними методами мотивації, проте не можна забувати і про соціально-психологічні методи впливу.

Насправді функції управління не обов'язково діють дискретно. Натомість операція функцій у контексті організацій часто тягне за собою значне перекриття та плинність між цими динамічними функціями.

Наприклад, лідерство зазвичай асоціюється зі створенням спільного бачення. Розробка цього спільного бачення, у свою чергу, вважається важливою для визначення меж і напряму організаційних зусиль, які здійснюють співробітники. Хоча бачення справді є важливим елементом лідерства, дії, пов'язані з цим баченням, також переважають у трьох інших функціях управління.

Зокрема, функція планування значною мірою визначатиметься баченням організації. Якщо працівникам надається можливість зробити свій внесок у формулювання бачення та подальше прийняття рішень у межах функції планування, міжособистісна довіра може бути посилена, таким чином створюючи потенціал для покращеного розгортання функцій управління.

Контролінг. Четверта функція менеджменту – контроль, включає управлінські зусилля, спрямовані на моніторинг як організаційної, так і службової діяльності та прогресу в досягненні цілей.

Організації та керівники використовують різноманітні стратегії та методи, пов'язані з контролем. Ці методології варіюються від відкритих, сильно обмежувальних і наполегливих форм контролю до більш прихованих, децентралізованих, непрямих форм контролю.

Методологія може включати використання різних інформаційних систем управління.

Наше дослідження виявило, що на ПП «АКТИС» функція контролю проявляється в тому, що менеджери керують співробітниками, розповідають їм, як виконувати свою роботу, і пильно стежать за продуктивністю співробітників.

Ця стратегія контролю (використання систем, здійснення повноважень) застосовується менеджерами з метою зменшити ризик або невизначеність на підприємстві.

На нашу думку, хоча цей підхід, можливо, вважався адекватним у минулому, повна залежність від формального контролю недостатня в сучасному бізнес-середовищі.

Зокрема, організації стикаються з посиленням конкуренції не лише на локальному, а й на глобальному рівні; темпи ведення бізнесу зросли, що вимагає більш швидкого реагування на зміни.

Щоб реагувати на це нове середовище, одним із кроків вищого керівництва має бути згладжування організаційних структур, що призведе до розширення діапазону контролю, одночасного використання команд як у фізичному, так і у віртуальному середовищі.

У практичному сенсі традиційні форми контролю все ще можуть мати певну цінність, але вже недостатні. Фундаментальна проблема менеджерів

полягає в тому, як вони можуть відмовитися від контролю, не втрачаючи його.

Керівництво обов'язково має покладатися на довіру своїх співробітників, щоб вони при здійсненні своїх обов'язків приймали правильні рішення та діяли так, щоб досягти організаційних цілей.

Часом здається, що довіра та контроль розглядаються як протилежні складові управління організацією або принаймні обернено пов'язані. Ми ж вважаємо, що довіра та контроль є альтернативними стратегіями, які слід використовувати в сучасній організації.

Насправді відносини між контролем і довірою набагато складніші. Контроль і довіра не є дилемою «або-або» для менеджерів, а фактично створює довіру між сторонами, можливо тому, що контроль регулює набір очікувань, так що будь-якій стороні комфортно, що інші не скористаються ними.

З часом системи контролю можуть посилити невігідну поведінку, сприяючи довірі. У результаті контроль може бути зменшений, оскільки довіра залишається. Дійсно, є докази того, що довіра та контроль можуть доповнювати одне одного, що ще більше підсилює потенційну цінність довіри, пов'язану з ефективним управлінням.

В цьому контексті необхідно охарактеризувати додаткову функцію менеджменту – координацію.

Координація має центральну важливість для практики управління, та не є синонімом контролю. Якщо традиційна форма командно-контрольного стилю управління розвивається в результаті нових організаційних тенденцій, то стає очевидною більша потреба у співпраці, а також у використанні команд, щоб організація могла успішно конкурувати в середовищі зміни технологій, зростання глобалізації та конкуренції.

Так, враховуючи поточні бізнес-тенденції, організаціям потрібні не тільки кваліфіковані працівники, але й працівники, здатні вчитися та швидко адаптуватися до неспокійного бізнес-середовища.

Це здається узгодженим із збільшенням активної участі працівників у процесах прийняття рішень, які обговорювалося раніше у функції планування управління. В ідеалі в такому середовищі керівники вірять, що працівники прагнутимуть приймати правильні рішення, які відповідають баченню та цілям організації.

Таким чином, розгляд довіри та контролю не як протилежностей, а як взаємодоповнювальних за своєю природою може бути корисним, якщо керівник і працівник спільно використовують системи контролю для досягнення цілей організації та окремої людини.

Вважаємо, варто розглянути інші можливі стратегії підвищення довіри працівників за допомогою діяльності в рамках контролюючої функції керівництва.

Наприклад, контрольна діяльність може бути структурована таким чином, щоб керувати розвитком співробітників і сприяти постійному вдосконаленню.

Таким чином, дані, отримані в ході контрольної діяльності, висвітлять сильні сторони співробітників, які організація може використати для отримання конкурентної переваги, тоді як сфери, визначені як такі, що потребують покращення, можуть бути використані для керівництва в програмах навчання та розвитку співробітників.

Застосовувані в цьому контексті заходи контролю можуть сприйматися працівниками більш позитивно.

Потенційну ефективність контрольної діяльності для сприяння збільшенню довіри також можна підвищити, якщо керівники нададуть працівникам своєчасні, точні та інформативні дані для цілей зворотного зв'язку.

Із зазначеного вище, можна зробити висновок, що менеджери у своїй діяльності зазвичай виконують чотири основні функції: планування, організацію, мотивацію та контроль.

В нашій роботі обговорювалися способи виконання цих чотирьох функцій, які підвищують довіру працівників до своїх керівників, що, у свою чергу, матиме позитивні наслідки для організацій.

Дозволяючи співробітникам брати участь у процесі планування, організації можуть використовувати нові ідеї, водночас вказуючи цим шляхом, що внесок працівників цінується. Тоді це матиме позитивні наслідки для рівня довіри працівників.

Подібні переваги можуть виникнути, якщо дозволити працівникам повніше брати участь у організаторській функції, дозволяючи їм брати участь у плануванні завдань і діяльності, пов'язаних із їхніми конкретними роботами.

Конкретні практики управління персоналом, вжиті під час організаційної функції, також можуть сприяти підвищенню довіри.

Здійснюючи функцію мотивації, менеджери можуть підвищити довіру співробітників, зосередившись на якісному спілкуванні та відкритому обміні інформацією.

Остання функція, контроль, може посилити довіру співробітників кількома способами, включаючи той факт, що співробітники отримають більш своєчасний зворотний зв'язок, якщо вони безпосередньо залучені до процесу контролю.

Таким чином, якісне здійснення основних функцій менеджменту є важливою концепцією для організацій. Оскільки довіра розглядається як життєво важливий фактор в організаціях та менеджменті, управлінську діяльність необхідно підсилити шляхом цілеспрямованих зусиль, щоб підкреслити організаційну цінність міжособистісної довіри між керівництвом

та працівниками у контексті функцій управління планування, організації, мотивації та контролю.

Подібним чином, загальна продуктивність організації може бути покращена, якщо менеджери будуть більш уважними до того, як вони можуть оприлюднити виконання чотирьох функцій управління таким чином, щоб мати позитивний вплив на довіру працівників.

Вважаємо, що впровадження наданих в даній роботі рекомендацій із особливостей застосування основних функцій менеджменту матиме позитивний вплив на діяльність та продуктивність досліджуваного підприємства ПП «АКТИС».

ВИСНОВКИ

Еволюція управління відзначила численні зміни в природі організаційного середовища, які вимагали одночасного коригування способу управління різними організаціями. Але практично незмінною константою в цьому процесі залишалися функції управління, важливу роль яких в ефективності діяльності підприємств доводив історичний розвиток організацій.

Актуальність теми дослідження полягає в нагальній необхідності практичного діалогу щодо питання про те, як чотири основні функції управління (тобто планування, організація, мотивація та контроль), а також допоміжна – координація – можуть бути використані для підвищення ефективності сучасної організації.

Особливу увагу при цьому ми зорієтували на сприяння міжособистісній довірі між керівниками та працівниками як запоруці успішності підприємства.

Кожна з зазначених управлінських функцій неодноразово повторюється протягом бізнес-процесів, зазвичай послідовно і майже завжди пов'язана одна з одною. Розуміння функцій та їхнє ефективне здійснення допомагає менеджерам зосередити зусилля на діяльності, яка приносить результати.

Мета роботи – розгляд системи управління підприємства як сукупності реалізації взаємозалежних функцій менеджменту та вивчення їхнього впливу на ефективність організації.

В ході дослідження нами було виконано наступні завдання:

1) проаналізовані теоретичні основи функцій управління в сучасних організаціях;

2) надано організаційно-економічну характеристику приватного підприємства «АКТИС»;

3) виявлено стан та особливості функцій управління, що застосовуються на підприємстві;

3) запропоновані шляхи підвищення ефективності діяльності ПП«АКТИС» за рахунок активізації основних функцій менеджменту.

Об'єктом цього дослідження є приватне підприємство «АКТИС».

Предмет дослідження – основні функції управління та їхня роль в системі управління сучасного підприємства.

Будівельно-монтажне підприємство «АКТИС» створене 25 років тому, достатньо успішно діє і зараз. Сьогодні підприємство має значний досвід з будівництва, реконструкції, капітального ремонту значної кількості великих об'єктів.

За свою діяльність ПП «АКТИС» збудувало та ввело в експлуатацію понад 300 споруд та пускових комплексів виробничого та житлово-цивільного призначення м. Запоріжжя та прилеглих територій.

ПП «АКТИС» також є виробничою компанією будівельних матеріалів з професійним колективом. Працюючи єдиною командою, на принципах поваги та довіри один до одного, кожен член колективу усвідомлює свої завдання і відповідальність в області якості і безпеки продуктів, що виробляються, та які спрямовані на досягнення високої якості.

В ході дослідження нами було проаналізовано організаційну структуру, яка наділена ознаками лінійності, повноваження та розподіл обов'язків керівної ланки. Також проаналізований кадровий склад підприємства. З наведених в роботі даних та відповідного аналізу зроблені висновки, що кадровий склад підприємства за останні роки суттєво не змінився.

В результаті аналізу зовнішнього середовища досліджуваного підприємства були визначені зовнішні ринкові можливості та загрози. Було також досліджено внутрішнє середовище та виявлені сильні та слабкі

сторони. На основі отриманих даних в роботі представлений SWOT-аналіз для ПП «АКТИС».

Також в роботі представлений аналіз фінансової діяльності підприємства, а саме:

1. Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу.
2. Оцінка майнового стану підприємства та динаміка його зміни.
3. Аналіз ліквідності.
4. Аналіз ділової активності.
5. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості).
6. Аналіз рентабельності.

У структурі активів ми виділили наступні важливі фактори:

Значне зменшення оборотних активів, а саме: зменшення виробничих запасів та збільшення дебіторської заборгованості за товари та іншої дебіторської заборгованості свідчить про те, що підприємство втрачає прибуток та знаходиться в скрутному фінансовому становищі. Керівництву необхідно прагнути до зниження дебіторської заборгованості і не допускати переходу її до категорії безнадійної.

Збільшення коефіцієнту зносу основних засобів на є негативним показником діяльності, оскільки він показує ступінь зносу основних фондів. Відсутність показника оновлення означає, що підприємство не має оновлюваних засобів та працює у збиток.

Аналіз ліквідності також засвідчив негативну динаміку у діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття не відповідає нормативному значенню. Отже, підприємство не платоспроможне, тому що його поточні зобов'язання перевищують загальні активи, воно не може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

При цьому встановлено, що позитивним є збільшення коефіцієнту поточної ліквідності, тобто ПП «АКТИС» має достатню забезпеченість

обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових власних зобов'язань.

Зростання значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової незалежності) характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, це свідчить про покращення фінансової стійкості за останні 2 роки, однак цей показник досить перебуває у негативному значенні.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами не відповідає нормативному значенню ($> 0,1$) і показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Збільшення коефіцієнту маневреності на 0.1 свідчить про збільшення можливостей вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Відсутність та незмінність показників свідчить про те, що підприємству негайно потрібно звернути увагу на збільшення цих показників: підприємство не отримує кошти від своїх дебіторів, в нього зовсім не має відносин з постачальниками та воно не зможе своєчасно погасити заборгованості перед кредиторами.

Отже, загалом діяльність підприємства можна характеризувати як неефективну та наразі воно не є конкурентноспроможним. На нашу думку, головними чинниками цього є фактори зовнішнього середовища (у першу чергу – військові дії), які негативно впливають як на ефективність діяльності ПП «АКТИС» та і інших підприємств міста Запоріжжя та України, так і на сектор державної економіки зокрема.

Згідно з поставленими завданнями, в роботі проведений аналіз функцій управління та їхня специфіка для ПП «АКТИС».

В ході проведеного дослідження, нами було встановлено, що менеджери ПП «АКТИС» у своїй діяльності застосовують наступні функції:

Планування – процес складання планів організації, тобто етап управління, на якому менеджерами підприємства визначаються:

- цілі діяльності організації;
- ресурси, необхідні досягнення цих цілей;
- способи досягнення поставлених цілей.

Організація – функція, яка полягає у правильному розподілі завдань, повноважень, відповідальності та ресурсів між виконавцями та забезпечення їхньої спільної роботи.

Мотивація – активізація діяльності персоналу та спонукання його до ефективної праці для досягнення цілей організації.

Контроль – процес, у ході якого менеджмент визначає, по-перше, досягнуті чи не досягнуті цілі організації, а, по-друге, чи правильними були рішення і чи не потребують вони коригування.

Координація – забезпечення узгодженості дій всіх ланок управління, та підтримка сталого режиму роботи підприємства.

Завдяки дружньому настрою у колективі всі члени команди ПП «АКТИС» сумлінно виконують свої функції, встановлені у посадових інструкціях.

На підприємстві існують різні підходи до організації роботи колективу. Серед них виділяються дві основні концепції організації управління, що базуються відповідно на принципах єдиновладдя та співучасті.

Діючі стимули мотивації трансформуються залежно від особливостей працівників, поставлених завдань та часу.

В сучасних умовах економічної кризи та непостійних прибутків, керівництво компанії ПП «АКТИС» змушене шукати мотивацію персоналу у привабливості праці, вимогливості та відповідальності.

Повага, довіра, відкрите та щире ставлення до підлеглих посилює їхню мотивацію. Завдяки згуртованості та дружньому настрою колективу,

працівники підприємства постійно виявляють справжній інтерес не тільки до роботи, а й один до одного як до особистостей.

Залежно від позитивних чи негативних відгуків про окремих працівників чи колективу загалом менеджер може просити керівництво про оголошення вдячності чи заохочення премією та іншими нагородами за досягнуті результати, що також активно мотивує людей на ПП «АКТИС».

Як фактор мотивації також виступає делегування відповідальності за діяльність та результати, а також повноважень приймати рішення. Персонал заохочується до розширення кола своїх повноважень.

Здійснення контролю дозволяє забезпечувати стабільність перебігу робочого процесу. Розробка ефективної системи контролю та її успішна реалізація розглядається як один із факторів результативності діяльності менеджера на досліджуваному підприємстві.

Центральне місце серед функцій, які виконує керівник ПП «АКТИС», займає координація, головне завдання якої – забезпечити взаємодію та узгодженість у роботі всіх учасників трудового процесу шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними.

Координація не лише синхронізує поточну діяльність роботи. Вона дозволяє здійснювати узгоджені дії у стратегічному та тактичних періодах щодо зміни адаптації до мінливого зовнішнього оточення, що особливо важливо в сучасних умовах.

Таким чином, проведений аналіз виявив достатньо сформований концептуальний підхід до здійснення функцій управління на досліджуваному підприємстві. Тим не менш, вважаємо за потрібне навести декілька пропозицій щодо шляхів підвищення ефективності діяльності ПП «АКТИС» за рахунок більшої активізації функцій.

Вважаємо, що наші рекомендації, в разі їх впровадження, матимуть позитивний вплив як на комунікаційні процеси, так і на інші бізнес-процеси на підприємстві.

Функція планування. Ми пропонуємо керівництву ПП «АКТИС» дозволити співробітникам брати участь у прийнятті управлінських рішень, це може породити додаткові ідеї, які запропонують цінну інформацію. Ці нові ідеї можуть, у свою чергу, позитивно вплинути на якість плану, оскільки працівники мають різноманітний досвід і навички.

Особливий інтерес у контексті нашого дослідження становлять висновки про те, що залучення працівників до процесу прийняття рішень пов'язане з високим рівнем довіри між менеджерами та працівниками, що, у свою чергу, має символічну цінність для зміцнення корпоративного духу всієї організації і, як наслідок, сприятиме підвищенню ефективності всіх внутрішньоорганізаційних процесів.

Функція організації. Аналіз організаційної структури виявив, на нашу думку, занадто централізовану систему управління з явним фокусом на лінійність, що перевантажує керівну ланку.

Ми вважаємо, що структура, яка спирається на децентралізовані повноваження, а також на їх розширення, дозволяє працівникам стати більш відповідальними за свою роботу та рішення, сприяючи підвищенню довіри працівників. Також рекомендуємо використовувати такий поширений метод розподілу організаційних завдань як використання команд. Важливість і поширеність команд в організаціях зростає, оскільки все більше організацій стають глобальними, а технології дозволяють використовувати віртуальні команди, що є вкрай актуальним за сьогоденних умов.

Функція мотивації. На нашу думку, на досліджуваному підприємстві необхідно змінити існуючий підхід до мотивації персоналу від дисциплінарного, який ґрунтується на страху втратити робоче місце або лишитися преміювання до застосування комплексно-цільового підходу. Адже сьогодні, за умов економічної нестабільності, на підприємстві оплата праці не досягає високого рівня, тому доцільно використати поєднання та розумний баланс найбільш застосованих адміністративних та соціально-

психологічних методів управління персоналом із економічними методами мотивації, проте не можна забувати і про соціально-психологічні методи впливу.

Функція контролю. Наше дослідження виявило, що на ПП «АКТИС» функція контролю проявляється в тому, що менеджери керують співробітниками, розповідають їм, як виконувати свою роботу, і пильно стежать за продуктивністю співробітників. Ця стратегія застосовується менеджерами з метою зменшити ризик або невизначеність на підприємстві.

На нашу думку, хоча цей підхід, можливо, вважався адекватним у минулому, повна залежність від формального контролю недостатня в сучасному бізнес-середовищі. Тому, вважаємо, що одним із кроків керівництва ПП «АКТИС» має бути згладжування організаційних структур, що призведе до розширення діапазону контролю та одночасного використання команд. Керівництво обов'язково має покладатися на довіру своїх співробітників, щоб вони при здійсненні своїх обов'язків приймали правильні рішення та діяли так, щоб досягти організаційних цілей.

Таким чином, загальна продуктивність організацій може бути покращена, якщо менеджери будуть більш уважними до виконання чотирьох функцій управління таким чином, щоб мати позитивний вплив на довіру працівників.

Вважаємо, що впровадження наданих в даній роботі рекомендацій із особливостей застосування основних функцій менеджменту матиме позитивний вплив на діяльність та продуктивність досліджуваного підприємства ПП «АКТИС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баценко Л.М., Галенін Р.В., Ксенофонтowa М. М. Теорія організації: навч. посіб. Сум. нац. аграр. ун-т. Суми : Мрія, 2016. 362 с.
2. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): [монографія]. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.
3. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навчальний посібник. Держ. ун-т телекомунікацій. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.
4. Данчак Л.І. Загальні функції управління процесом фінансування формування житлового фонду: сутність і класифікація. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2520> (дата звернення : 18.05.2023).
5. Лазеба Є.С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. *Агросвіт*. 2012. № 14. С. 81-85.
6. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 20. URL : <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118777> (дата звернення : 18.05.2023).
7. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації : навчальний посібник. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : ЛДУВС, 2015. 359 с.
8. Масюк В. О., Онищенко О.А. Інструменти реалізації сучасного підприємництва. Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2020» : у 5 т. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Т.3. С. 44-46.
9. Мельник К.Ю., Онищенко О.А. Сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні

виклики : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 233-235.

10. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

11. Онищенко О. А. Теорія організацій : конспект лекцій (англійською мовою) для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.

12. Основи менеджменту : Конспект лекцій : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

13. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2016. 366 с.

14. Пастовенський О. В. Особливості реалізації функцій управління освітою в умовах розвитку освітніх систем. Народна освіта. 2019. Випуск №1(37). URL : https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5532 (дата звернення : 22.05.2023).

15. Пітерс Т. У пошуках ефективного управління: пров. з англ. / Т. Пітерс, Р. Уотермен. 1997. 518 с.

16. ПП «АКТИС». YouControl. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24439031/ (дата звернення : 25.05.2023).

17. Робота з персоналом організацій: навч. посіб. / за ред. І.П. Рущенко. Харків : Видавництво «Форт», 2013. 460 с.

18. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

19. Рутьєв В., Гуткевич С., Мостянська Т. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012 310 с.

20. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: Підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 176 с.
21. Селютін В.М., Яцун Л.М., Ольшанський О.В. Теорія організації : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.
22. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
23. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напрямку 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В.А. 2016. 152 с.
24. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків : Планета-прінт, 2016. 288 с.
25. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. №5. С. 167-170.
26. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
27. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб.; Хмельниц. ун-т упр. та права. Хмельницький : Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. 335 с.
28. Фролова Т.О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2012. № 1. С. 138-146.
29. Харченко Г., Боровий Ю. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.
30. Шульський М.Г. Функції менеджменту: їх єдність і взаємозалежність у процесах здійснення діяльності. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія: Економічні науки*. 2019. Т. 21. № 93. С. 58-62.

31. Cole M.S., Schaninger W.S., Harris S.G. The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*. 2002. 27(1) P. 142-167.
32. Covey S.R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. 1989. New York: Simon & Shuster.
33. Dirks K.T., Ferrin D.L. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 2002. 87(4). P.611-628.
34. Graen G.B., Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years : *Leadership Quarterly*. 1995. 6(2). P.219-247.
35. McCauley D.P., Kuhnert, K.W. Theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*. 1992. 16(2). P. 265-284.
36. McDonald P. Teaching the concept of management: Perspectives from 'six honest serving men.' *Journal of Management and Organization*. 16(5). 2010. P. 626-640.
37. Tzafrir S.S. The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*. 2005. 16(9). P. 1600-1622.
38. Rousseau D.M., Sitken S.B., Burt R.S., Camerer C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. 1998. 23(3), P. 393-404.
39. Sonnenberg F.K. Trust me...Trust me not. *The Journal of Business Strategy*. 1994. 15(1). P. 14-16.
40. Whitener E.M., Brodt S.E., Korsgaard M.A., Werner J.M. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. 1998. 23(3). P. 513-530.