

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Розробка управлінських рішень щодо роботи з ідеями та інноваціями у ПП «Меблі-Сова»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.3587
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом
та економіка праці»

Карпенко А.Е.

(прізвище та ініціали)

Керівник д.е.н., проф. каф. УП і М.

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Коріньєв В.Л.

(прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Корольков В.В.

(прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Карпенко Анастасія Едуардівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Розробка управлінських рішень щодо роботи з ідеями та інноваціями у ПП «Меблі-Сова»

керівник роботи Корінев В.Л. д.е.н., професор

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

затверджені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1110-с.

2. Строк подання студентом роботи 13 грудня 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПП «Меблі-Сова», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Теоретичні аспекти управлінських рішень, аналіз особливостей в процесі роботи з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова», напрями підвищення ефективності роботи на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 22 рис., 41 табл. і 5 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Корінев В.Л. д.е.н., професор	20.08.2019 р	13.09.2019 р.
2.	Корінев В.Л. д.е.н., професор	10.09.2019 р.	23.10.2019 р.
3.	Корінев В.Л. д.е.н., професор	23.10.2019 р.	20.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 13.09.2019 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019 р. – 22.10.2019 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	23.10.2019 р. – 20.11.2019 р.	Виконано
6.	Формулювання висновків	21.11.2019 р. – 02.12.2019 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	03.12.2019 р. – 12.12.2019 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	13.12.2019 р.	Виконано

Студент _____
(підпис)

Карпенко А.Е.
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Корінев В.Л.
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Тимошик В.Ю.
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 118 с., 22 рис., 41 табл., 2 додатки, 80 джерел.

У процесі організації діяльності на підприємствах приймаються окремі управлінські рішення щодо необхідності та реалізації ідеї та інновацій, організації процесу їх реалізації, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами, що набуває особливої актуальності.

Об'єктом дослідження є організація процесу управління та прийняття управлінських рішень на підприємстві ПП «Меблі-Сова».

Предметом дослідження є принципи та методи прийняття управлінських рішень в процесі побудови загальної системи управління на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі поточного стану управління на підприємстві. Визначення напрямів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві з урахуванням сучасних ринкових умов.

У процесі дослідження отримано такі результати:

- наданні оцінки комплексній системі оцінки результатів діяльності працівників в процесі роботи з ідеями та інноваціями;
- визначенні напрями підвищення ефективності процесу прийняття рішень в управлінні працівниками в умовах роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві;
- надана оцінка організації прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями згідно поточних проблем та перспектив у розвитку підприємства ПП «Меблі-Сова»;
- дослідженні етапи прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві ПП «Меблі-Сова».

Методи дослідження: аналіз – при оцінці рівня інноваційного розвитку підприємства; системного підходу – при визначенні складових інноваційного

розвитку підприємства та інноваційних складових, задля оцінки інноваційного розвитку обраного підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку підприємства, розроблені управлінські рішення, ідеї та інновації на вітчизняних підприємствах, їх застосування і комплексного використання. У матеріалах дослідження наведено приклад впровадження сучасних ідей та інновацій на ПП «Меблі-Сова» з метою покращення роботи підприємства.

Висновки та рекомендації наведені в кваліфікаційній роботі магістра можуть бути корисними та використані на підприємствах Запорізького регіону, зокрема фахівцям-практикам у галузі персоналу.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статті.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ПЕРСОНАЛ, ІДЕЯ, ІННОВАЦІЯ,
ПРИБУТОК, ФІНАНСУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНКА, СИСТЕМА.

SUMMARY

Master's qualification work: 118 pages., 22 figures, 41 tables, 80 sources, 2 applications.

In the process of organization of activity at enterprises, separate management decisions are made regarding the need and realization of ideas and innovations, organization of the process of their realization, distribution of works and providing them with the necessary means, which becomes especially relevant.

The object of the research is the organization of the process of management and decision-making at the enterprise PE "Furniture-Owl".

The subject of the study is the principles and methods of making management decisions in the process of building a common management system at the enterprise.

The purpose of qualification work is to analyze the current state of management in the enterprise. Definition of directions of increase of efficiency of decision-making in the process of work with ideas and innovations in the enterprise taking into account modern market conditions.

During the research the following results were obtained:

- providing an evaluation system for evaluating employee performance in the process of working with ideas and innovations;
- identifying directions of increasing the efficiency of the decision-making process in the management of employees in terms of working with ideas and innovations at the enterprise;
- assessment of management decision-making organization in the process of working with ideas and innovations in accordance with current problems and prospects in the enterprise development of PE "Furniture-Owl";
- research stages of managerial decision-making in the process of working with ideas and innovations at the enterprise of PE "Furniture-Owl".

Research methods: analysis - when assessing the level of innovative development of the enterprise; systematic approach - in determining the components of innovative development of the enterprise and innovative components, for the purpose of evaluation of innovative development of the selected enterprise.

Scientific novelty of the research is that the obtained results and developed recommendations form a methodological basis for enterprise development, developed management decisions, ideas and innovations at domestic enterprises, their application and integrated use. The research materials give an example of the implementation of modern ideas and innovations at PE "Furniture-Owl" in order to improve the work of the enterprise.

The conclusions and recommendations given in the Master's qualification work can be useful and useful at enterprises of the Zaporozhye region, in particular, personnel practitioners.

The main results of the qualification work are covered in the article.

MANAGEMENT DECISION, PERSONNEL, IDEA, INNOVATION, PROFIT, FINANCING, EFFICIENCY, EVALUATION, SYSTEM.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ РОБОТИ З ІДЕЯМИ ТА ІННОВАЦІЯМИ.....	14
1.1 Сутність та види процесу прийняття управлінських рішень.....	14
1.2 Управлінські рішення в умовах планування та розробки ідей та інновацій.....	22
1.3 Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень при роботі з ідеями та інноваціями.....	31
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ РОБОТИ З ІДЕЯМИ ТА ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «МЕБЛІ-СОВА».....	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	41
2.2 Дослідження процесу управлінських рішень при роботі з ідеями та інноваціями.....	52
2.3 Оцінка результатів діяльності працівників в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві.....	62
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ З ІДЕЯМИ ТА ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	75
3.1 Удосконалення етапів прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві.....	75
3.2 Аналіз прийняття управлінських рішень щодо подолання існуючих проблем на підприємстві та оцінка їх економічної ефективності.....	81
3.3 Напрями підвищення ефективності процесу прийняття рішень в управлінні працівниками в умовах роботи з ідеями та інноваціями.....	88
Висновки до розділу 3.....	97

ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості прийнятих рішень, що досягається шляхом удосконалювання процесу прийняття рішень.

Прийняття рішень – це складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність ухвалення рішення пронизує усе, що робить керуючий, формуючи цілі і процес їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для всіх, хто хоче процвітати в мистецтві управління

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і уміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації. Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються: невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов; недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення; необхідністю вирішення в обмежений час. Виділяють три основні типи управлінських завдань: концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням); пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо); які виникають унаслідок дії людського фактора.

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур. Це діагностика проблеми; визначення

можливих способів її розв'язання: оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта.

Питання вирішення проблем у розвитку процесів управління, особливості прийняття управлінських рішень в процесі управління підприємством розглядаються на теоретичному й методологічному рівнях у роботах таких вітчизняних та закордонних учених-економістів: А. Гальчинського, В. Геєця, А. Гриньова, С. Ілляшенка, П. Завліна, Р. Кантера, А. Кузнєцової, Т. Лепейко, Є. Лапіна, А. Мазура, Й. Шумпетера та інших.

Актуальність теми визначається тим, що кожна організація для здійснення ефективної діяльності визначає цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань, так, плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо.

Мета магістерської роботи – проаналізувати поточний стан управління на підприємстві та визначити напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві з урахуванням сучасних ринкових умов господарювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- обґрунтувати сутність процес та моделі прийняття управлінських рішень;
- визначити особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах планування та розробки інновацій та ідеї;
- дослідити особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві;
- здійснити аналіз виробництва та чисельності працюючих на підприємстві ПП «Меблі-Сова»;

- дослідити проблеми та перспективи у розвитку підприємства ПП «Меблі-Сова»;
- надати оцінку економічної ефективності інноваційних змін на підприємстві ПП «Меблі-Сова»;
- дослідити етапи прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві ПП «Меблі-Сова»;
- надати оцінку комплексній системі оцінки результатів діяльності працівників в процесі роботи з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова»;
- визначити напрями підвищення ефективності процесу прийняття рішень в управлінні працівниками в умовах роботи з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова».

Об'єкт дослідження – організація процесу управління та прийняття управлінських рішень на підприємстві ПП «Меблі-Сова».

Предмет дослідження – принципи та методи прийняття управлінських рішень в процесі побудови загальної системи управління на підприємстві.

Методологічною основою дослідження з'явилися праці учених по теорії управління, чинні правові та нормативно-законодавчі акти, що регламентують процес прийняття управлінських рішень, а також необхідні статистичні дані.

Методика дослідження ґрунтується на системному підході та аналізі теорії управління та прийняття управлінських рішень, структурних змін в економічній діяльності суб'єктів господарювання у сфері управління фінансовими відносинами та розрахунками.

Наукова новизна та практична цінність роботи визначається в наступному:

- надання оцінки організації прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями згідно оцінки поточних проблем та перспектив у розвитку підприємства ПП «Меблі-Сова»;
- дослідження етапів прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві ПП «Меблі-Сова»;

– надання оцінки комплексній системі оцінки результатів діяльності працівників в процесі роботи з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова»;

– визначення напрямів підвищення ефективності процесу прийняття рішень в управлінні працівниками в умовах роботи з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 стаття за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ РОБОТИ З ІДЕЯМИ ТА ІННОВАЦІЯМИ

1.1 Сутність та види процесу прийняття управлінських рішень

Незважаючи на широкий спектр наукових праць і не применшуючи вагомості й значущості внеску кожного з учених, слід зазначити, що теоретичні та практичні аспекти процесів прийняття управлінських рішень досліджені недостатньо. Практично в кожній науковій праці, що стосується теорії прийняття рішень, містяться оригінальні положення, які ґрунтуються на об'єктивних дослідженнях теорії й практики прийняття рішень.

Систематизація поглядів деяких вчених щодо визначення сутності поняття управлінське рішення надано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «управлінське рішення»

Автор	Визначення
А.М. Дехтяр [2, с.91]	Результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація.
А.В.Ігнат'єва і М.М.Максимцов [3, с.105]	Концентроване вираження процесу управління на завершальній стадії.
Е.А.Смирнов [4, с.101-102]	Завжди має соціальний характер, оскільки колектив підприємства неявно впливає на процес його прийняття.
Р.А.Фатхутдінов [5, с.71]	Результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з безлічі досягнення конкретної мети системи
В.М.Колпаков [6, с.71]	Являє собою соціальний акт, підготовлений на основі варіантного аналізу й прийнятої в установленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх здійснення, організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення зазначеної мети.
Д.Б. Юдин [7, с.121]	проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан.

Отже, управлінське рішення – це творчий процес мислення суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які заходи треба здійснити в даній фактичній виробничій ситуації або, що передбачається, для розв'язання певної проблеми й одержання бажаного результату. Підготовка та прийняття управлінського рішення є не тільки органічною частиною процесу управління, а й головним етапом циклу управління.

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових (рисунок 1.1) [9, с.89-90]:

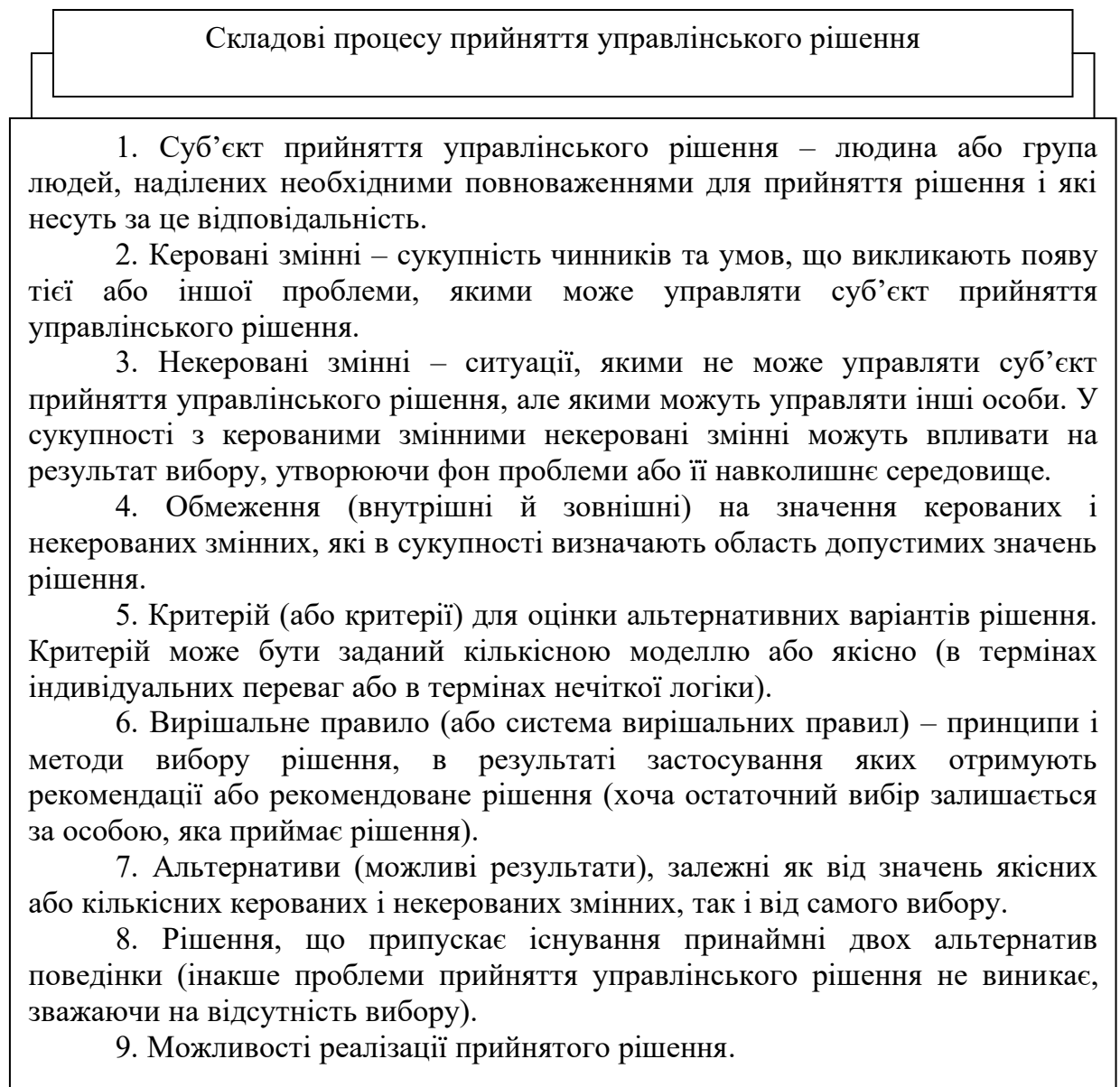


Рисунок 1.1 – Складові процесу прийняття управлінського рішення [9, с. 90]

Основні вимоги до управлінських рішень:

– наукова обґрунтованість – передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління;

– кількісна визначеність управлінського рішення – передбачає встановлення виражених у кількісних показниках результатів реалізації розроблюваного рішення. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно; дотримання правових норм, на яких базується діяльність усіх служб системи управління – передбачає, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з цих норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи;

– оптимальність – зумовлює потребу вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності діяльності: максимум результату при мінімумі витрат; своєчасності рішень – передбачає прийняття управлінських рішень у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень в об'єкті управління [11, с.77-78];

– повнота оформлення управлінського рішення – форма його викладу повинна виключати непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед виконавцями, давати можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи, що зумовлюється рішення.

Розглянемо ці фактори більш детально:

– ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності;

– час, відведений для прийняття рішення – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч факторів (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Фактори впливу на прийняття управлінського рішення [12, с.71-72]

Розглянемо ці фактори більш детально:

- ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов’язаний із зростанням відповідальності;

- час, відведений для прийняття рішення – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;

- політика організації – враховується суб’єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);

- ступінь підтримки керівника колективом – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;

- особисті якості керівника – один з найбільш важливих факторів. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо.

У сучасній теорії прийняття управлінських рішень прийнято виділяти дві основні теорії: нормативну (або раціональну) теорію, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та поведінкову або психологічну теорію, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності приймають і формують рішення. Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень (таблиці 1.2) [14, с.91-92].

Класична модель спирається на поняття «раціональності» у прийнятті управлінських рішень.

Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основні характеристики класичної моделі: особа, яка приймає рішення: має повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення; має повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; має на меті максимізацію кінцевого результату. Така модель найчастіше застосовується при прийнятті (формалізованих рішень).

Організаційна процедура прийняття і виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає вирішення таких питань:

- на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);
- хто готує проект рішення та його обґрунтування;
- з ким погоджується рішення;
- які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;
- хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;

Таблиця 1.2 – Основні моделі прийняття управлінських рішень

Моделі прийняття управлінських рішень	Ключові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
1	2	3	4
Класична модель	Раціональність	Суб'єкт прийняття рішення має: – повну вихідну інформацію для прийняття	Прийняття формалізованих рішень в умовах

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
		управлінського рішення; – повну можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; – раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; – прагнення максимізувати кінцевий результат.	визначеності
Поведінкова модель	Обмежена раціональність або досягнення задоволеності	Суб'єкт прийняття рішення не має: – повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення; – повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; – здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи	Прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймається без дослідження альтернатив.	

– хто наділяється правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;

– яка форма звітності про виконання рішень;

– хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення наміченої цілі.

При цьому зібрана в ході дослідження інформація має відповідати ряду вимог:

– адекватність інформації потребам управління;

– значущість інформації, що полягає у підвищенні рівня інформованості керівників для прийняття більш обґрунтованого рішення;

- повнота, репрезентативність та достовірність інформації;
- багатоваріантність інформації для розгляду альтернативних рішень;
- ефективність інформації, що оцінюється співвідношенням результатів від прийняття якісних управлінських рішень з витратами на її збір та інтерпретацію [16, с.101-102].

Для забезпечення цих вимог, у ході дослідження необхідно прийняти рішення про: зміст, вид і носії інформації;

методи збору інформації – первинне дослідження (у вигляді опитування, спостереження, обстеження тощо) або вторинне;

обсяг інформації – часткова, заснована на випадковому зборі, на основі вибіркової сукупності, або повна інформація на основі суцільного обстеження.

Характеристики поведінкової моделі: особа, яка приймає рішення не має: повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення; повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи.

Враховуючи ці характеристики існують два ключових поняття поведінкової моделі [14, с.117-118]:

Перше поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

Друге поняття «досягнення задоволеності», яке базується на тому, що оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності».

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи.

Ірраціональна модель найчастіше застосовується: для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню; для вирішення проблем в умовах дефіциту часу; коли керівник або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення.

Оскільки у процесі прийняття рішення сполучаються логічні, раціонально-змістовні та психологічні моменти, найважливішим чинником ефективності управління виступає професіоналізм керівника, його стиль та підходи до прийняття рішень.

Залежно від цих факторів він приймає раціональне рішення, рішення, засноване на досвіді, або інтуїтивне рішення.

Інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Те, що називається «шостим почуттям», і є інтуїтивним рішенням [14, с.117-118].

Рішення, засноване на досвіді (адаптивне), враховує попередній досвід за аналогією, здоровий глузд. Іноді такі рішення здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх не завжди очевидна.

Рішення, засноване на досвіді – це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Суб'єкт прийняття управлінського рішення використовує знання про те, що траплялося у подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому. Найбільш ефективні такі рішення при стабільних умовах, при частому повторюванні ситуації. Перевага даного типу рішень – швидкість прийняття, економічність, оскільки витрати на одержання і обробку інформації є незначними.

Головне розходження між раціональним рішенням і рішенням, заснованим на досвіді, полягає в тому, що перше приймається за допомогою

об'єктивного аналітичного процесу, а не виходячи із минулого досвіду. Проте, не слід забувати, що зайва раціональність сковує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховую неекономічних цілей, тому керівник повинен: виявляти гнучкість; робити усе відразу; експериментувати; діяти з високою швидкістю; використовувати слабо формалізовані системи (це постулати принципу ефективного управління) [12, с.88-89].

Отже, управлінське рішення – це, власне, відповіді на запитання, в які строки, з витратою яких сил і коштів, в якому порядку, за якого розподілу обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, з якими результатами має здійснюватися управлінський вплив.

1.2 Управлінські рішення в умовах планування та розробки ідей та інновацій

Найважливішим завданням сучасної інноваційної політики є активізація інвестиційно-інноваційної діяльності та створення цілісної системи її фінансового забезпечення, яка має ґрунтуватися на широкомасштабному залученні та максимально ефективному використанні фінансових ресурсів із різноманітними джерелами походження.

Інноваціями-ідеями (нововведеннями) визначають результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення і поширення нових видів виробів, технологій, впровадження нових організаційних форм і т.д.

Терміни «інновація» і «інноваційний процес» близькі, але не однозначні. Інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням і поширенням інновацій. Творці інновації (новатори) керуються такими критеріями, як життєвий цикл виробу й економічної ефективності. Їхня стратегія спрямована на те, щоб перевершити конкурентів, створивши нововведення, що буде визнано унікальним у певній області. Науково-технічні розробки і

нововведення виступають як проміжний результат науково-виробничого циклу і в міру практичного застосування перетворюються в науково-технічні інновації – кінцевий результат (рис 1.3.) [32, с.107-108].

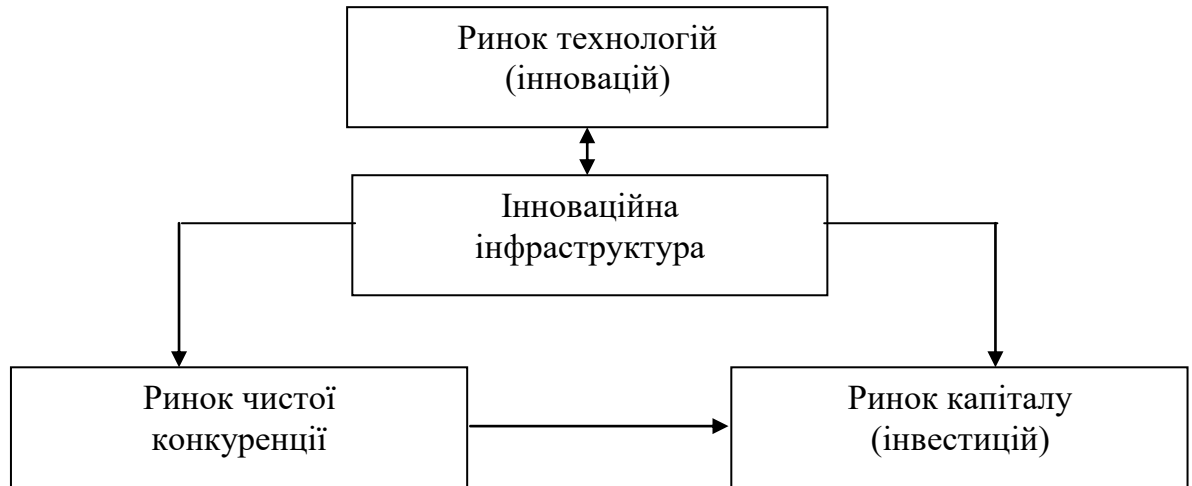


Рисунок – 1.3 Схема інноваційної діяльності [32, с.107]

Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу: простий внутрішньоорганізаційний (натуральний), простий міжорганізаційний (товарний) і розширений.

Внутрішньоорганізаційний інноваційний процес припускає створення і використання нововведення усередині однієї і тієї ж організації, нововведення в цьому випадку не приймає безпосередньо товарної форми. При простому інноваційному процесі нововведення виступає як предмет купівлі-продажу. Така форма інноваційного процесу означає відділення функції творця і виробника нововведення від функції його споживача. Розширений інноваційний процес виявляється в створенні нових виробників нововведення, у порушенні монополії виробника-піонера, що сприяє через взаємну конкуренцію удосконалюванню споживчих властивостей товару, що випускається. В умовах товарного інноваційного процесу діють як мінімум два хазяйнуючі суб'єкти: виробник (творець) і споживач (користувач) нововведення. Якщо нововведення - технологічний процес, його виробник і споживач можуть сполучатися в одному суб'єкті, що хазяйнує [32, с.99-100].

Що до класифікації інновацій, то на наш погляд їх можна класифікувати за рядом ознак (рис 1.4):

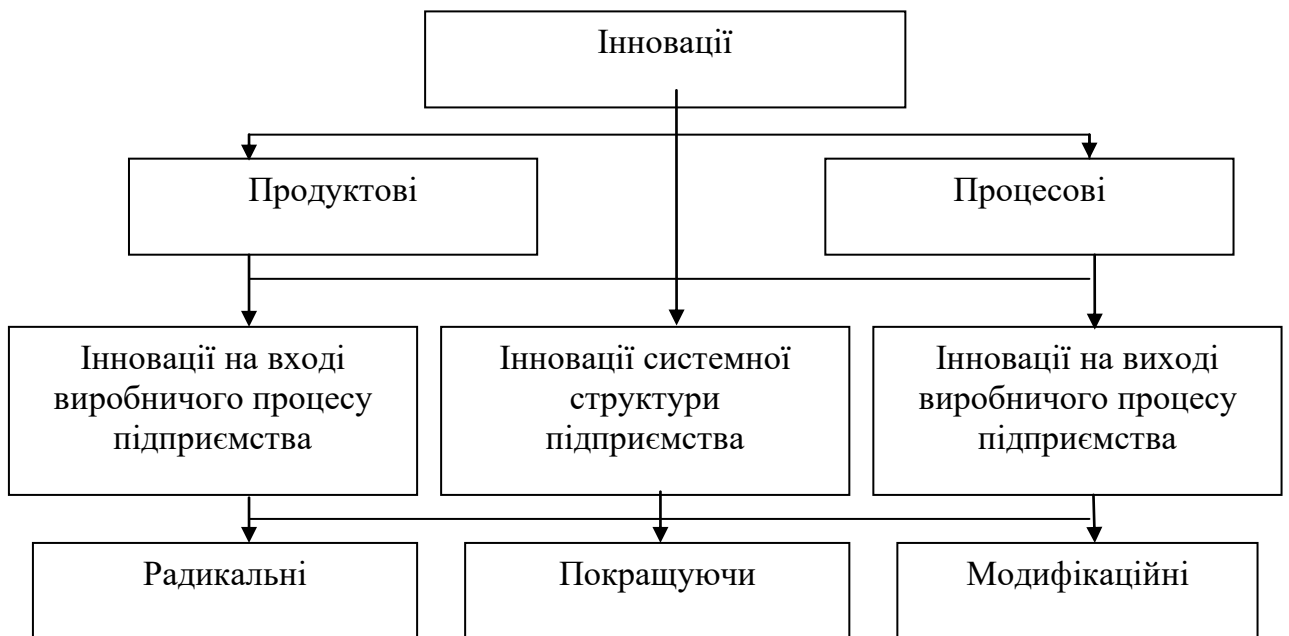


Рисунок 1.4 – Класифікація інноваційних процесів [32, с.99]

Залежно від технологічних параметрів інновації можна б було поділити на продуктові і процесові.

Продуктові інновації – інновації, які включають використання нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектуючих, отримання принципово нових продуктів.

Процесові інновації – інновації, які означають нові методи організації виробництва, нові технології, нові методи управління виробництвом. Іншими словами, процесові інновації можуть бути пов'язані з створенням нових організаційних структур в складі підприємства. Також за типом ринкової новизни інновації можна поділити на: нові для світових ринків, нові для національних ринків, нові для конкретного підприємства або групи підприємств.

За місцем у виробничому процесі підприємства є сенс розділити такі інновації: інновації на вході виробничого процесу підприємства (зміни у виборі і використанні виробничих ресурсів підприємства); інновації на виході виробничої діяльності підприємства (нові вироби, нові види послуг,

методів управління та організації виробництва, що є предметом реалізації на зовнішній ринок); інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної).

Також відповідно до ступеня внесених змін можна розділити інновації радикальні, покращуючі, модифікаційні. Основою інноваційного процесу є процес створення та освоєння нової техніки (технологій). Тому слід виділити наступні етапи створення новації (рис. 1.5.) [31, с.167-168].



Рисунок 1.5 – Етапи створення новації [31, с.167]

Тобто створення новації та апробація ідеї проходить три етапи: фундаментальне дослідження, прикладні дослідження та дослідно-конструкторські роботи. З новаціями (нововведеннями) пов'язане виробництво інтелектуального продукту, що складає матеріально-речовинну основу інтелектуальної власності. Нововведення як результат інтелектуальної діяльності закінчених наукових досліджень та розробок, яким притаманна новизна та які користуються попитом, включаються до економічного обороту. Інноваційний процес у сучасному розумінні не обмежується першою появою на ринку нового продукту, послуги або доведенням до проектної потужності нової технології. По мірі

розповсюдження інновація вдосконалюється, стає більш ефективною, набуває раніше не відомих споживчих властивостей. Це відкриває для неї нові сфери застосування, ринки, нових споживачів. Сукупний суспільний результат інновації є позитивним саме завдяки механізму дифузії інновацій.

Сучасна теорія управління інноваціями та ідеями чітко розмежовує управління підприємством в цілому та управління окремим проектом або ідеєю. Без команди професіоналів, здатних домовитися між собою, проект приречений на провал. Існують базові умови, виконання яких підприємством-замовником безпосередньо впливає на терміни, вартість і можливість досягнення цілей при розробці інноваційного проекту або ідеї:

- ініціативна і цілеспрямована підтримка проекту з боку «перших осіб».

- призначення відповідним наказом по підприємству координатора проекту в ранзі не нижче за заступника директора і наділ його необхідними повноваженнями.

- документальні гарантії своєчасного виконання робіт ключовими співробітниками підприємства.

- своєчасне оформлення наказів, що забезпечують виконання робіт за проектом і передбачають відповідальність за їх порушення [31, с.167-168].

Крім того, щоб забезпечити ефективну роботу проектної групи, виконавцеві і замовникові необхідне наступне.

Сформулювати цілі інноваційного процесу та прийняття ідеї з урахуванням думок всіх зацікавлених сторін. У реалізації будь-якого інноваційного проекту беруть участь:

- власник (замовник, інвестор);
- фінансуючі організації (банки);
- менеджери проекту;
- виконавці робіт проекту;
- співробітники компанії, в якій ревізується проект;
- служби контролю (технічного, фінансового і ін.).

Всі вони одночасно є зацікавленими сторонами проекту, тому його якісне планування неможливе без узгодження цілей всіх учасників.

Для цього рекомендується проводити декомпозицію цілей, тобто розщеплювання головної мети на підцілі з метою прийняття управлінських рішень, а саме.

Перше – правильно створити проектну групу та організаційну структуру. Пропонується створення так званого центру компетенції із співробітників підприємства-замовника для підтримки реалізації проекту. Це дозволяє уникати більшості негативних наслідків від повного перекладу співробітників в проектну групу: люди не бояться втратити свої робочі місця і менш агресивно настроєні по відношенню до прийшлих консультантів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Розподіл функцій між учасниками інноваційного проекту в процесі прийняття управлінських рішень [31, с.167-168]

Сторона	Функції
ЗАВДАННЯ ПО УПРАВЛІННЮ ПРОЕКТАМИ	
Виконавець	Управління проектною групою; моніторинг виконання проекту; підготовка поточних звітів в ході проекту
Замовник	Управління ресурсами підприємства, задіяними в проекті; розробка і затвердження необхідних положень і наказів, пов'язаних з пов'язаних з проектом; протоколювання робочих нарад; розробка стратегії документування; розробка і виконання плану зовнішнього і внутрішнього обміну інформацією; розробка і виконання плану по забезпеченню гарантії якості робіт.
ЗАВДАННЯ ПО ВИРОБНИЦТВУ ПРОДУКТУ ПРОЕКТУ	
Виконавець	Визначення необхідних для здійснення проекту інформації і даних, методів їх отримання і вигляду, в якому вони повинні бути представлені; систематизація і аналіз зібраної інформації; виконання проекту
Замовник	Надання необхідній для здійснення інформації; оцінка, узгодження і ухвалення
ЗАВДАННЯ ПО НАВЧАННЮ ПЕРСОНАЛУ	
Виконавець	Передача досвіду в професійній області проекту; проведення тренінгів, семінарів.
Замовник	Розробка стратегії навчання персоналу; розробка критеріїв оцінки якості навчання

Друге – оптимально розподілити робочий час ключових співробітників підприємства-замовника, що беруть участь в проекті. Робочий час ключових співробітників повинен бути обґрунтовано розподілене між повсякденною роботою і роботою над проектом.

Конкретне співвідношення цих двох видів діяльності залежить від важливості проекту для організації і складності його виконання; відповідності роботи в проекті і посадових обов'язків [19, с.80-81].

Склад центру компетенції в процесі розробки інновацій та ідеї:

- члени координаційної ради;
- координатор проекту;
- ключові співробітники;
- консультанти, відповідальні за певні ділянки господарської діяльності (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Ролі і обов'язки членів цільової групи при розробці та прийнятті рішень щодо інноваційного проекту або реалізації інноваційної ідеї [31, с.168]

Учасники	Роль та функції у прийнятті рішень
1	2
Координаційна рада – найвищий колегіальний орган управління проектом. У нього входять керівники підприємства і підрозділів, функції яких охоплені логічними рамками проекту	Координаційна рада повинна збиратися на регулярні збори, мета яких – відстежування ходу виконання проекту. Такі збори повинні проводитися не рідше за один раз на місяць або в ключові моменти проекту відповідно до регламенту, затвердженого наказу по підприємству. Координаційна рада затверджує результати роботи і всі основні документи проекту; вирішує виникаючі питання та критичні ситуації.
Координатор проекту – особа, що безпосередньо відповідає за проект з боку замовника	Ухвалює оперативні та адміністративні рішення і забезпечує виконання адміністративних вирішень координаційної ради; розпоряджається виділеними на проект фондами; затверджує зміну рамок проекту, забезпечуючи при необхідності додаткове фінансування; приймає проект; відповідає за узгодження дій різних організацій і груп; що беруть участь в проекті; контролює виконання плану-графіка робіт і своєчасність реалізації ухвалених рішень; вирішує виниклі проблеми або виносить їх на координаційну раду з подальшим контролем. Забезпечує виконання завдань проекту відповідно до плану-графіка виконання проекту;

Продовження таблиці 1.4

1	2
<p>Менеджер проекту – бере участь на рівні координаційної ради в ухваленні стратегічних рішень по ходу виконання проекту</p>	<p>контролює створення продукту проекту відповідно до плану-графіка виконання проекту; контролює забезпечення проекту необхідними ресурсами; регулярно організовує внутрішні наради по питаннях, пов'язаних з проектом; забезпечує своєчасне ухвалення рішень з урахуванням думок всіх зацікавлених сторін; бере участь в підготовці презентацій і звітів для координаційної ради; сприяє дозволу критичних ситуацій і проблем, що виникають в період роботи над проектом; забезпечує розробку і виконання плану по інформуванню персоналу підприємства і інших зацікавлених сторін (клієнтів, постачальників, агентів і тому подібне) про хід виконання проекту; забезпечує розробку і виконання плану контролю якості; формує список завдань, що підлягають рішенню в майбутньому, можливо, після закінчення роботи над проектом класифікує їх залежно від пріоритету і пропонує можливі варіанти рішення; представляє завдання, які не можуть бути вирішені на рівні менеджера проекту, на розгляд координатора проекту; управляє роботою третіх осіб, будь то організації або індивідуальні консультанти</p>
<p>Ключові співробітники</p>	<p>Беруть безпосередню участь в зборі і систематизації інформації про підприємство замовника; беруть участь в розробці методів, методик, регламентів управління бизнес-процесами, реалізації бизнес-функцій, вирішенні виробничих завдань на підприємстві; реєструють і аналізують побажання інформації про підприємство замовника; беруть участь в розробці методів, методик, регламентів управління бизнес-процесами, реалізації бизнес-функцій, вирішенні виробничих завдань на підприємстві; реєструють і аналізують побажання робітників підприємства</p>
<p>Постійні члени проектної групи</p>	<p>Здійснюють збір, систематизацію і аналіз інформації і даних; виробництво продуктів (результатів) проекту; розробку і реалізацію заходів щодо підготовки і навчання співробітників підприємства</p>

Завдання членів центру компетенції:

- безпосередня участь в проекті;
- розробка методів, методик, регламентів управління бизнес-процесами, реалізації бізнес-функцій, вирішення виробничих завдань на підприємстві;

– реєстрація і аналіз побажань, претензій і рекомендацій співробітників компанії-замовника, що стосуються використання інформаційних технологій.

Наприклад, для IT-проектів цілком застосовна формула 25/100/25:

– координаторові проекту, інвесторові, власникові доведеться приділяти проекту 25% свого робочого часу;

– менеджерів проекту і консультантам – 100%;

– іншим учасникам – 25%.

Тобто штатним співробітникам треба або працювати щодня на дві години більше, або приділяти своїм службовим обов'язкам на дві години в день меншого часу. Для координатора проекту, інвестора, власника ця вимога не є обов'язковою, але треба бути готовим до того, що робота над проектом вимагатиме 25% їх робочого часу в цілому.

Третє – правильно підібрати менеджера проекту.

Ефективний менеджер проекту повинен володіти сучасними технологіями командостворення, бути неконфліктним, уміти працювати в умовах жорсткого тимчасового графіка і володіти певною харизмою. Від звичайного «адміністративного» керівника його повинні відрізняти: уміння швидко ухвалювати рішення в стресових ситуаціях і здатність діяти нестандартно при зміні зовнішніх умов. Фахівці з питань управління персоналом рекомендують підшукувати кандидатів на посаду менеджера проекту під час різного роду суспільних заходів. Організаторські здібності перевіряються, перш за все, на практиці. Той, хто може якісно організувати пікнік або корпоративну вечірку, має право претендувати і на щось більше [31, с.80-81].

Четверте – забезпечити документування основних проблем, що виникають під час роботи над проектом [34, с.83-84].

Будь-який проект породжує масу проблем, вирішувати які необхідно системно, – з урахуванням їх складності, важливості і моменту виникнення. Для цього зручно використовувати методику документування спірних

питань, які виявили члени або керівники проектної групи. У спеціальному журналі реєстрації робиться відмітка про виниклу проблему і період часу, необхідному для її дозволу. Необхідність документування проблеми визначається на підставі наступних критеріїв: наскільки істотно вплине відмова від рішення цієї проблеми на проект (наприклад, викличе затримку, зміну курсу, зниження якості або збільшення вартості); чи виходить проблема за рамки одного завдання або вимагає уваги більш ніж одного члена проектної групи; чи вимагає проблема рішення з боку менеджера або координатора проекту [30, с.8-9].

Таким чином, успішний розвиток підприємства та його ефективне функціонування неможливі без розвитку інноваційної діяльності. Інновації спрямовані на створення і реалізацію нових видів конкурентоспроможної продукції, сучасних технологій, впровадження нових організаційних форм і методів управління, нових економічних структур. В ринковій економіці інновації як результат прийняття ефективного управлінського рішення є ефективним засобом конкурентної боротьби, яка допомагає створювати продукцію з високим ступенем наукоємності та новизни, сприяють зниженню собівартості продукції, залучають інвестиції та сприяють зростанню рейтингу підприємства, призводять до відкриття та охоплення нових ринків збуту продукції.

1.3 Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень при роботі з ідеями та інноваціями

Прийняття управлінського рішення при роботі з ідеями та інноваціями вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5-10% з них.

Основними факторами, які впливають на якість управлінського рішення при роботі з ідеями та інноваціями є:

- застосування до системи управління проектами наукових підходів і принципів;
- використання методів моделювання, методів теорії автоматизованого управління
- застосування методів мотивації якісного рішення тощо.

Зазвичай в прийнятті будь-якого рішення наявні три основні моменти: інтуїція, судження і раціональність.

Під якістю управлінських рішень слід розуміти ступінь його відповідності характеру задач функціонування, які дозволяють постійно розвиватися системі управління проектами, тобто управлінські рішення забезпечують подальші шляхи розвитку системи за різноманітних умов формування економічних відносин [17, с.89-90].

Фактори, які визначають якість і ефективність управлінських рішень при роботі з ідеями та інноваціями, можуть класифікуватися за різними ознаками

- як фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами), так і зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища).

До числа цих факторів слід віднести дев'ять основних:

- закони об'єктивного світу, зв'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень;
- чітке формулювання мети – для чого приймаються управлінські рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті в процесі реалізації ідеї та інновацій, як вимірити, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;
- обсяг і цінність розміщеної інформації – для успішного прийняття управлінського рішення головним є не обсяг інформації, а цінність, обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією кадрів;
- час розробки управлінських рішень – як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин

(дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовного поводження політиків);

- організаційні структури управління;
- форми і методи здійснення управлінської діяльності [16, с.91-92].

Впровадження алгоритму прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями передбачає використання наступних підходів:

Перше – застосування наукового підходу в процесі прийняття управлінських рішень в організації.

Уміння керівництва організації правильно прийняти рішення в процесі роботи з інноваціями, виробити науковий підхід до нього, визначати його здатності виконувати економічні функції, комплексний критерій його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення служить направляючим і організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспектах його праці.

Друге – забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка визначеного рішення щодо ідеї та інновацій вимагає забезпечення всебічної його поінформованості, обґрунтованості. Робота припускає ознайомлення і з'ясування керівництвом характеру і наслідків застосованого раніше прийнятого рішення, яке передує даному рішенню. Ознайомлення з діючими інструкціями, одержання додаткової інформації від осіб, які приймають рішення, і підрозділів компетентних в області даної проблеми. Разом з цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинно суперечити існуючим актам і директивам.

Третє – забезпечення конкретності й оперативності. Невідкладні питання повинні зважуватися вчасно, швидко, без зайвого паперового марнування, реально, з урахуванням всіх найважливіших факторів, твердо, у живому зв'язку з колективом на основі детального ознайомлення із ситуацією і конкретними умовами. Однак оперативність не повинна вести до імпровізації, метушні, довільної і частоті зміни рішень. Якщо рішення формується і виробляється групою фахівців, скажімо радою, необхідно

організувати роботу таким чином, щоб кожен з фахівців, зберіг індивідуальні позитивні риси своєї діяльності, спрямувавши їх на вирішення даної проблеми.

З урахуванням дії факторів алгоритм прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями має вигляд (рис 1.6):

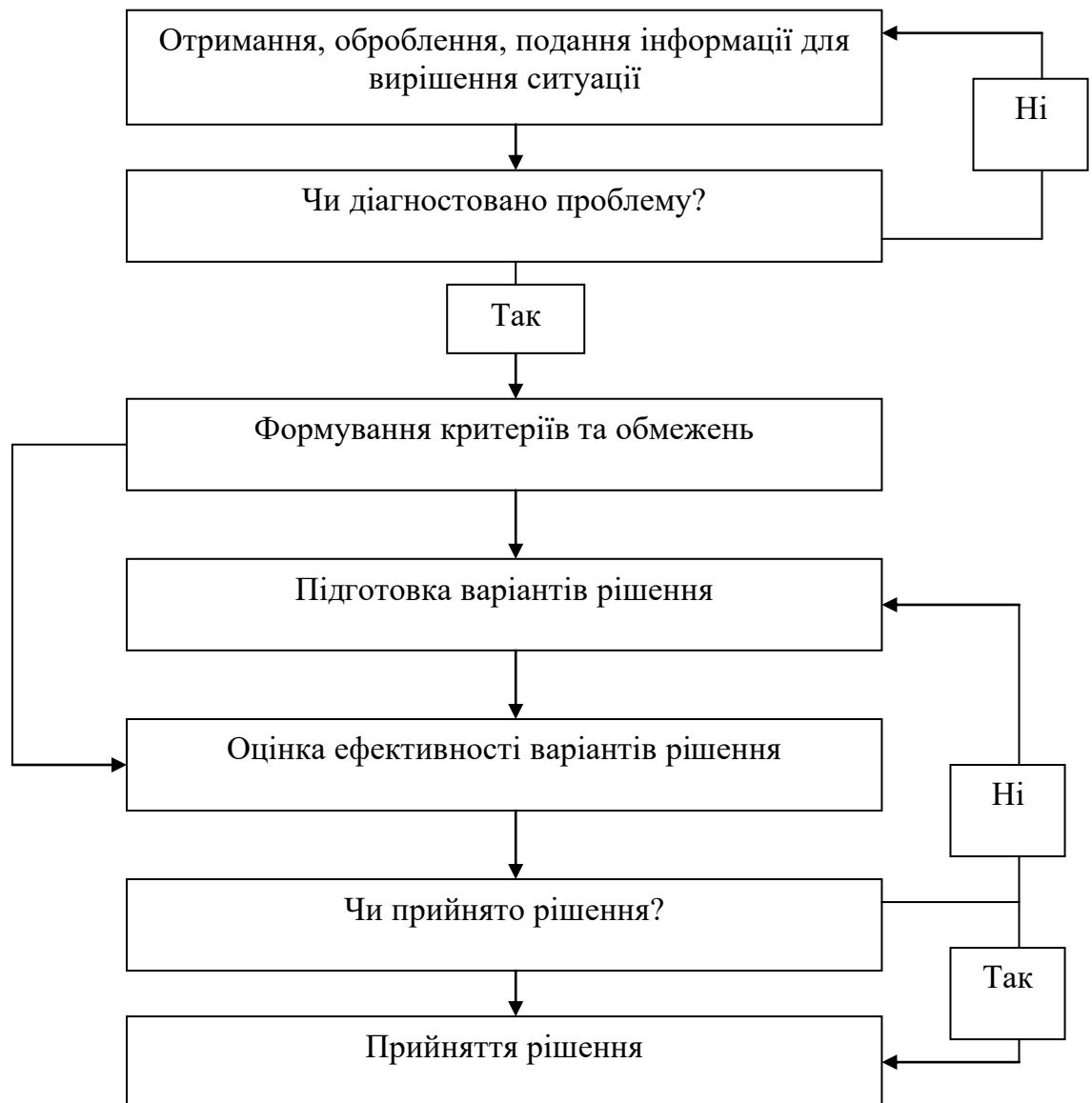


Рисунок 1.6 – Алгоритм прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями [18, с.66]

Четверте – використання методу головної ланки. З множини питань, що

підлягають рішенням, необхідно вибрати і вирішувати найважливіші, від яких залежить успішне вирішення проблеми. Уміння вибрати головні, ведучі ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівництво, видаючи і приймаючи рішення, повинно оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові [18, с.66-67].

П'яте – визначення сфери впливу рішень. Після завершення етапів вивчення і з'ясування проблеми, пошуку, оцінки рішень та вибору найкращої альтернативи процесі роботи з ідеями та інноваціями, визначається, на які структурні підрозділи вплине пропозиція і, отже, вивчається реакція останніх на цю пропозицію.

Шосте – забезпечення самостійності в ухваленні рішення. Необхідність забезпечення самостійності в ухваленні рішення обумовлюється тим, що прийняття рішень у рамках існуючих повноважень є не тільки правом, але й обов'язком керівництва. Кожен працівник повинен приймати рішення самостійно, але в межах своєї компетенції, у рамках поставлених задач, наказів і розпоряджень вищого керівництва. Ніхто не повинен перекладати прийняття рішень на будь-кого з метою уникнення відповідальності [20, с.100-101].

Здійснення інноваційної діяльності підприємства є неможливим без оцінки її ефективності. Для здійснення об'єктивної та комплексної оцінки інноваційної діяльності доцільно визначитися із сутністю основоположної категорії «ефективність», дослідити її зміст та підходи до визначення, виділити особливості прояву ефективності саме інноваційної діяльності. З цією метою є необхідним дослідити оцінку ефективності прийняття рішень при управлінні інноваціями та ідеями на підприємстві.

В результаті аналізу процесу прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями у діяльності підприємства повинні бути визначені основні рішення, що приймаються на кожному етапі циклу роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві (табл 1.5):

Таблиця 1.5 – Оцінка ефективності прийняття рішень при управлінні інноваціями та ідеями на підприємстві [20, с.100-101]

Функція управління	Управлінські рішення
Планування (Plan)	Планування розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності поставлених цілей процесу; аналіз поточної ситуації та прийняття відповідних рішень; планування цільових показників; рішення щодо розподілу зобов'язань; рішення щодо організаційної структури.
Виконання (Do)	Реалізація прийнятих рішень; призначення завдань виконавцям; контроль за виконанням регламенту; контроль часу виконання бізнес-процесу; оперативні рішення щодо виконання поточних операцій.
Контроль (Check)	Перевірка виконання процесу на основі еталонних або запланованих показників; оцінювання альтернатив; аналіз відхилень; контроль відхилень за ключовими показниками; оперативний контроль; аналіз ступеня досягнення цілей.
Корегування (Act)	Корегування щодо розподілу ресурсів, зміни планів, термінів і результатів відповідно цільових показників; перевірка відповідності побудованій моделі.
Імітаційне моделювання	Визначення потреб в персоналі для різних сценаріїв виконання процесу; визначення потреб в персоналі для різних сценаріїв виконання процесу.
Моделювання бізнес-процесів	Вибір типів моделей; вибір інструментів моделювання.

Дані задачі можуть бути реалізовані за допомогою спеціальних математичних алгоритмів. До таких математичних методів відносяться задачі збереження матеріальних потоків, задачі системної оптимізації, методи і моделі календарного планування, моделі багатокритеріальної оцінки і оптимізації, задачі узгодження групових рішень.

Вищеперерахований перелік рішень з управління ідеями та інноваціями свідчить про необхідність визначення відповідного забезпечення при прийнятті рішень та їх реалізації. До основних видів забезпечення можна

віднести організаційне, методологічне, інформаційне, математичне, технічне та комп'ютерне.

Аналізуючи характерні особливості системи управління інноваційною діяльністю підприємства (взаємозв'язок і взаємодія складових системи, єдність й автономність, узгодженість у часі, відповідність місії та цілям підприємства, здатність до швидкої адаптації в нових умовах, гнучкість до динамічних змін внутрішнього й зовнішнього середовища, багатофункціональність тощо), приходимо до необхідності розробки дієвої схеми управління рішеннями в процесі реалізації інноваційної діяльності на підприємстві як провідної ланки системи менеджменту, яка має включати узгодження цілей фінансування інвестиційних проектів із стратегічними цілями підприємства і відповідно:

- розробку інвестиційно-фінансової стратегії;
- аналіз внутрішнього середовища: виявлення потреби у фінансових ресурсах для реалізації інноваційного проекту, аналіз наявних власних фінансових ресурсів, матеріально-технічної бази, кваліфікованого персоналу та ін., а також інноваційного потенціалу підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища: оцінку кон'юнктури ринку та дослідження умов реалізації проектів (ризик, дохідність, вартість капіталу та ін.) із подальшим прогнозуванням ситуації на ринку;
- моніторинг і аутсорсинг інноваційних проектів чи інноваційних ідей;
- формування інвестиційного портфелю, детальне вивчення та вибір проектів [34, с.90-91];
- планування та прогнозування: оцінку вартості альтернативних джерел фінансування, розрахунок WACC, оптимізацію структури капіталу, урахування ефекту фінансового важеля, оцінку ефективності проекту з урахуванням інфляції та ризику тощо;
- організацію процесу управління фінансуванням інвестиційної діяльності: аналіз забезпечення, створення ефективної організаційної структури;

- мотивацію персоналу та партнерів: матеріальні й нематеріальні стимули, брендинг продукції, стимулювання залучення інвестицій і венчурного капіталу, узгодження інтересів суб'єктів інноваційного процесу, імідж підприємства, гудвіл, гарну кредитну історію, корпоративну й соціальну відповідальність тощо;

- контроль: формування системи, яка б забезпечувала гнучкість управління, перехід підприємства до методів контролінгу ;

- комплексна оцінка на основі методики розрахунку синтезуючого індексу для порівняльного аналізу і прогнозування тенденцій інноваційного розвитку для подальшого прийняття рішень зі створення зовнішніх умов господарювання і фінансової підтримки суб'єктів мікрорівня [34, с.90-91].

Система контролінгу в процесі управління інноваціями та ідеями підсилює вартісні орієнтири керівництва підприємством через:

- чітку сегментацію сфер діяльності підприємства (центрів прибутковості та затрат);

- систематичний аналіз конкурентоспроможності та ринкової інформації;

- завершений цикл планування, який включає річне бюджетування, інвестиційне, середньострокове та стратегічне планування;

- стандартизовану систему звітності, у т.ч. в розрізі окремих структурних підрозділів;

- оцінювання альтернатив;

- аналіз ступеня досягнення цілей;

- оцінка вартості виконання процесу;

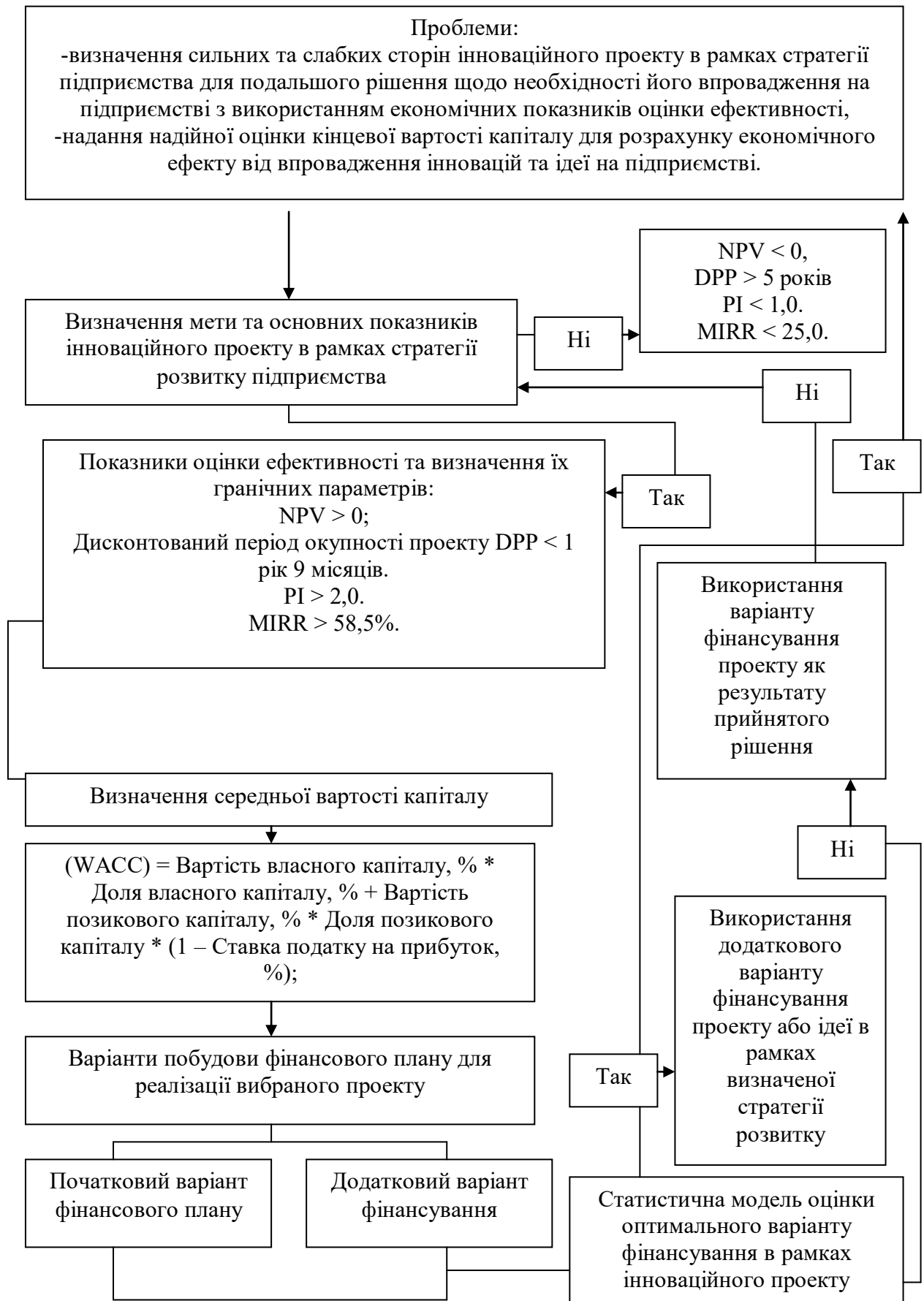
- виявлення слабких місць;

- планування цільових показників;

- розрахунок та аналіз вартісних показників;

- ефективність управлінських рішень [30, с.8-9].

Загальний алгоритм оцінки ефективності управлінських рішень процесі управління інноваціями та ідеями наданий на рис. 1.7 [34, с.90-91].



Рисунк 1.7 – Алгоритм оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах реалізації інновацій та ідеї

Запропоновані алгоритм оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах реалізації інновацій та ідеї для підприємства є передумовами не тільки підвищення ефективності управління фінансуванням, а й сталого інноваційного розвитку підприємства в цілому. Крім того, треба зауважити на тому, що в умовах побудови механізму управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності на підприємстві необхідно створити службу фінансового контролінгу як елементу загального процесу управління.

Служба контролінгу на підприємстві в процесі управління інноваціями та ідеями повинна займається перш за все обліком і аналізом витрат і результатів господарської і фінансової діяльності підприємства. Фактичні дані для аналізу подаються контролеру бухгалтерією. Статистичні викладення, планові дані і результати порівняння фактичних значень показників з плановими величинами контролер одержує з планової і фінансової служб підприємства.

Висновки до розділу 1

Аналізуючи процес прийняття рішення в процесі роботи з ідеями та інноваціями є складним та багатоаспектним. Завдяки ретельному дослідженню інновацій та ідей при прийнятті управлінських рішень, яка допомагає менеджерам сформулювати чітке уявлення про проблему та правильно ідентифікувати рішення в свою чергу, сприятиме зменшенню кількості помилок щодо реалізації інновацій і ідей та контролю виконання рішення.

В ринковій економіці інновації як результат прийняття ефективного управлінського рішення є ефективним засобом конкурентної боротьби, які створюють продукцію з високим ступенем новизни, сприяють зниженню собівартості продукції, що вже випускається, залучають інвестиції та сприяють зростанню рейтингу підприємства, призводять до відкриття та охоплення нових ринків збуту продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ РОБОТИ З ІДЕЯМИ ТА ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «МЕБЛІ-СОВА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Економічна єдність або економічна мета в діяльності підприємницької структури визначається спільністю економічних результатів роботи – обсягом продукції або послуг, які реалізуються, рівнем рентабельності, величиною прибутку, грошовими фондами підприємства і так далі, і, головне, отримання прибутку виступає як основна мета діяльності кожного підприємства.

Організаційна структура ПП «Меблі-Сова» надана на рис. 2.1 собівартості товарної продукції, послуг; [45, с.5 -12]:

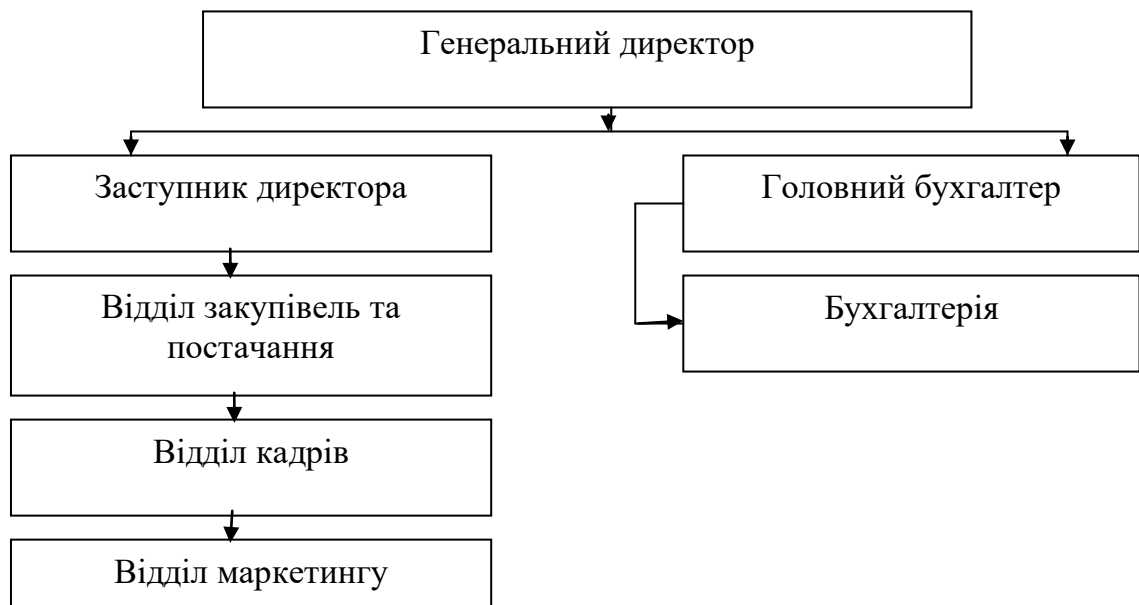


Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «Меблі-Сова»

Генеральний директор та його заступник на ПП «Меблі-Сова» займаються вирішенням господарських питань, питаннями збуту, загальним управлінням, що визначає основні задачі управління:

- організація статистичного обліку;
- складання планово-облікової документації;
- визначення термінів і порядку складання звітності;
- визначення методів аналізу кількісних і якісних показників діяльності;
- визначення собівартості товарної продукції, послуг;
- розробка нормативів матеріальних і трудових витрат, оптових і відпускних цін;
- організація господарського розрахунку;
- проведення техніко-економічних розрахунків і аналізу господарської діяльності;
- знання трудового законодавство;
- визначення правив і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії.

ПП «Меблі-Сова» засновано в січні 2002 року та спеціалізується на оптовому продажі меблів виробництва країн ЄС. ПП «Меблі-Сова» є офіційним імпортером більше 200 провідних світових виробників меблів.

Далі проаналізуємо динаміку реалізації продукції ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр. за допомогою наступної таблиці [43, с.403]:

Таблиця 2.1 – Динаміка показників реалізації продукції ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр., тис. грн.

Продукція	Роки			Зміна, тис. грн.	
	2016р.	2017р.	2018р.	2016-2017рр.	2017-2018рр.
Кухонні меблі	1808	1763	1679	-84	-129
Дитячі меблі	39,4	38,6	36,8	-	-2,6
М'які меблі	111,3	110,4	109,4	-183	-1,9
Столи, стейльці	108,2	113,5	105,2	-8,3	-3
Фурнітура	110,2	113,9	115,2	1,3	5
Всього	2177,1	2139,4	2045,6	-93,8	-131,5

Отже, згідно отриманих даних, у 2018 році ПП «Меблі-Сова» було реалізовано продукції на 2045,6 тис. грн., що на 93,8 тис. грн. тис. менше ніж у 2017р., у той же час збільшились обсяги реалізації мебельної фурнітури на 1,3 тис. грн.

Далі проаналізуємо структуру виробництва та реалізації продукції ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр. за допомогою наступної таблиці:

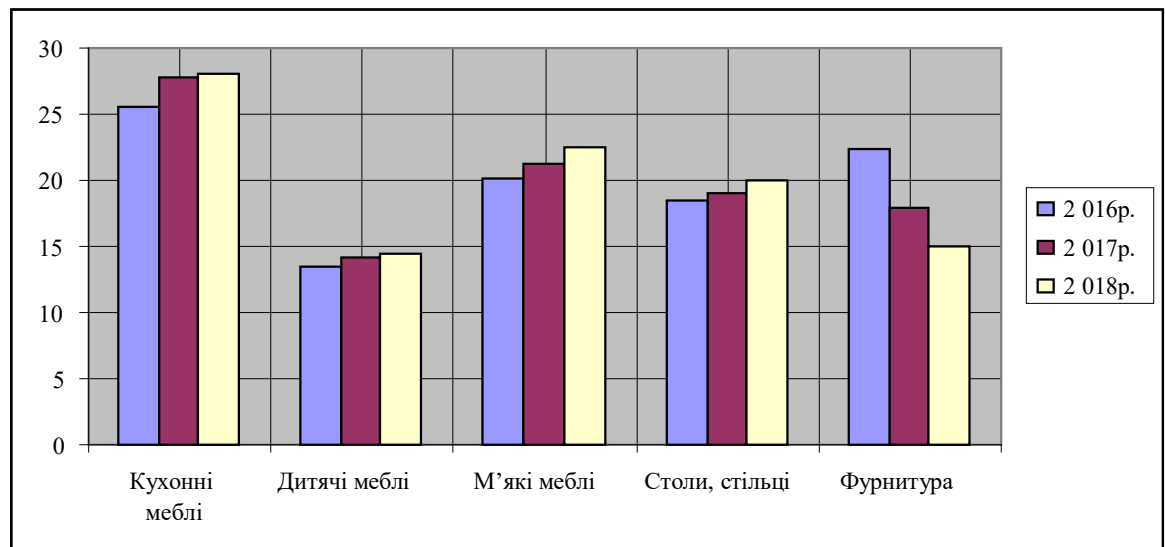


Рисунок 2.2 – Аналіз структури виробництва та реалізації продукції ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр., %

Отже, найбільшу вагу у виробництві та реалізації ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр. мають кухонні меблі, столи та стільці, фурнітура, найменшу вагу має дитячі меблі.

Ефективність роботи персоналу у значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, наданням соціальних пільг, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

З метою оцінки ефективності управління персоналом проаналізуємо рух працюючих ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр. за допомогою наступної таблиці [78, с.465]:

Таблиця 2.2 – Аналіз руху працюючих ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Зміна, %	
				2016-2017рр.	2017-2018рр.
Кількість прийнятих працівників, люд.	2	2	2	-	-
Кількість звільнених працівників, люд.	1	3	1	-	-66,7
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	30	29	30	-	3,4
Коефіцієнт обороту по прийому	0,067	0,069	0,067	-	-2,89
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,033	0,1	0,033	-	-67,0

Судячи з розрахунків ПП «Меблі-Сова» за 2018 рік в порівнянні з 2017 роком спостерігається невелика текучість кадрів, оборот по вибуттю кадрів в 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшився на 67,0%, коефіцієнт по прийому не зменшився на 2,89%.



Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018 роки, люд.

Проаналізуємо величини фонду оплати праці ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр. за допомогою наступної таблиці:

Таблиця 2.3 – Аналіз фонду оплати праці працюючих ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Зміна, %	
				2016-2017рр.	2017-2018рр.
Місячний фонд оплати праці, тис. грн.	121,5	130,5	141,0	16,0	8,04
Обсяг здійснених робіт, тис. грн.	310,7	400,8	340,9	9,71	-14,9
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	30	29	30	-	3,4
Продуктивність праці, тис. грн.	10,3	13,82	11,4	10,6	-17,5
Середньомісячна зарплата працівника, грн.	4050,0	4500,0	4700,0	16,0	4,4

Аналізуючи таблицю у 2018 році в порівнянні з 2017 роком загальний місячний фонд оплати праці збільшився на 8,04%, величина середньомісячної зарплати працівника збільшилась на 4,4%, продуктивність праці зменшилась на 17,5% за рахунок зменшення інтенсивності праці та зменшення кількості працівників.

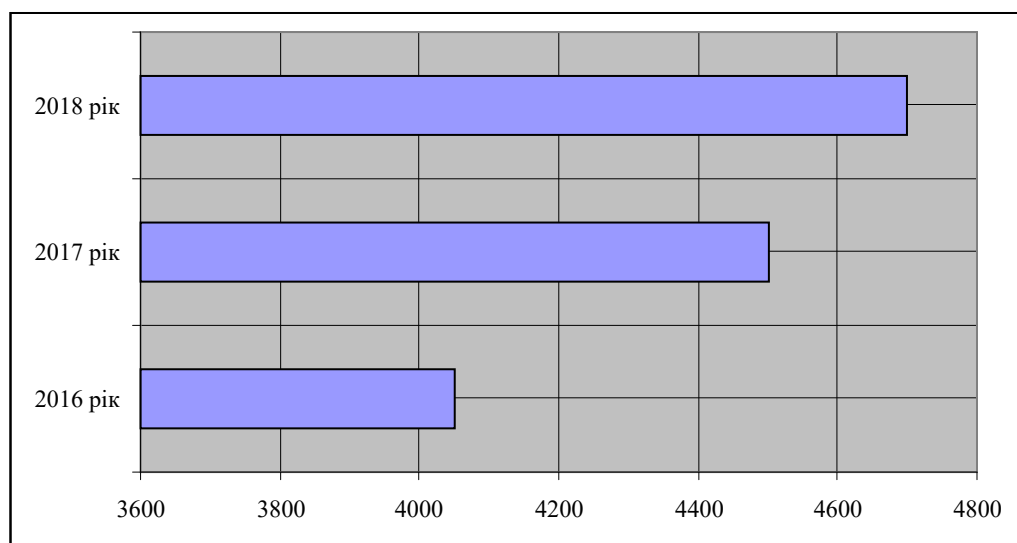


Рисунок 2.4 – Динаміка величини середньомісячної зарплати працівників ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018 роки, грн.

Оцінка результатів праці керівників і фахівців значно складніша, оскільки вона характеризує їх здатність робити безпосередній вплив на діяльність якої-небудь управлінської ланки.

У найзагальнішому вигляді результат праці працівника апарату управління характеризується рівнем, або ступенем, досягнення мети управління при найменших витратах. При цьому важливе практичне значення має правильне визначення кількісних або якісних показників, що відображають кінцеву мету організації. Для оцінки результативності праці потрібна досить велика кількість показників, які охоплювали обсяг роботи ПП «Меблі-Сова»: загальний контингент працюючих; рівень кваліфікації; рівень знань, якість використання робочого часу[56, с. 90]:

Таблиця 2.4 – Аналіз якості використання робочого часу персоналом ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр.

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	Абс. відх. (2016- 2017рр.)	(2017- 2018рр.), %	Абс. відх. (2016- 2017рр.)	(2017- 2018рр.), %
Кількісний склад персоналу організації:							
Загальна чисельність штатного персоналу, люд.	62	54	49	-5	-9,25	-13	-20,9
У т.ч., основний персонал, люд.	37	29	25	-4	-13,8	-12	-32,4
Аналіз показників використання робочого часу:							
	2016р.	2017р.	2018р.	Абс. відх. (2016- 2017рр.)	(2017- 2018рр.), %	Абс. відх. (2016- 2017рр.)	(2017- 2018рр.) , %
Фактично відпрацьовано людино-днів	15500	13500	12250	-1250	-9,25	-3250	-20,9
Фактично відпрацьовано людино-годин	124000	106650	93100	-13550	-12,7	-30900	-24,9
К-ть робочих днів	250	250	250	-	-	-	-
Тривалість робочого часу, годин	8	7,9	7,6	-0,3	-3,79	-0,4	-5,0

Таким чином, фактично відпрацьований час персоналом ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр. зменшилося на 1250 людино-дня або на 12,7% при

скороченні тривалості робочого часу. Для оцінки чинників результативності роботи персоналу використовуємо бальний метод оцінки:

Таблиця 2.5 – Аналіз результатів бальної оцінки ефективності роботи персоналу ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр.

Групи персоналу	2016р.	2017р.	2018р.	Зміна	
				2016-2017рр.	2017-2018рр.
Адміністративний персонал	45	35	30	5	-15
Фахівці	65	75	80	5	15
Основний персонал	80	85	90	5	10
Додатковий персонал	85	90	95	5	10
Охорона	45	55	60	5	15
Прибиральники	45	55	60	5	15
Інші	30	35	40	5	10

Таким чином, з урахуванням результатів бальної оцінки ефективності роботи персоналу ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр. свідчить про підвищення рівня якості роботи. Порівняння загальних кількісних показників підготовки кадрів на ПП «Меблі-Сова» за 2017-2018рр. представлено у таблиці. Розрахунки здійснені на основі даних балансу та фінансової звітності організації. (Додаток А)

Таблиця 2.6 – Підготовка кадрів ПП «Меблі-Сова» за 2017-2018рр.

Показники	Навчено, усього осіб		У тому числі			
			первинна проф. підготовка		перепідготовка	
	2017р.	2018р.	2017р.	2018р.	2017р.	2018р.
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка), безпосередньо в організації, всього	45	55	5	-	40	55
За формами навчання: - індивідуальна;	12	15	2	-	10	15
- курсова	33	40	-	-	30	40

Загальна кількість осіб ПП «Меблі-Сова», які у 2018 році навчалися безпосередньо на підприємстві, збільшилась на 22,2% порівняно із 2017 роком. Кількість працівників ПП «Меблі-Сова», які 2018 року пройшли індивідуальне навчання, зроста майже на 25% порівняно з 2017 роком.

Таблиця 2.7 – Підвищення кваліфікації працівників ПП «Меблі-Сова» за 2017-2018рр.

Показники	Навчання, усього осіб		У тому числі			
			керівників		професіоналів і фахівців	
	2017р.	2018р.	2017р.	2018р.	2017р.	2018р.
Підвищили кваліфікацію, всього	25	30	5	10	20	20
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	5	10	-	-	5	10
у навчальних закладах різних типів за договорами	20	20	5	7	15	13

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на ПП «Меблі-Сова» у 2018р. зросла на 20,0% порівняно з 2017р. За цей період же постерігається тенденція до збільшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію.

Таблиця 2.8 – Підвищення кваліфікації персоналу ПП «Меблі-Сова» за 2017-2018рр.

Показники	2017р.	2018р.
Підвищили кваліфікацію, всього:	6	12
У т.ч., безпосередньо на підприємстві		
Керівники	1	-
Фахівці	5	12
У т.ч., у учбових закладах різних типів за договорами		
Керівники	-	-
Фахівці	-	-

На результати підвищення рівня ефективності роботи персоналу на ПП «Меблі-Сова» за 2016-2017рр. безпосередньо зробило вплив підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, за кожними кадровим групами і посадами на підприємстві повинна бути сформована модель компетенцій. Обґрунтований перелік компетенцій може бути побудований, виходячи із запропонованої нами структури кадрового потенціалу.

Схема, що використовується на ПП «Меблі-Сова» включає 6 блоків і

аспектів аналізу позиції працівника з точки зору готовності до професійно-трудової діяльності, що дозволяє побудувати перелік загальних компетенцій.

Матриця компетенцій заповнюється на кожного працівника ПП «Меблі-Сова», із зазначенням відповідності наявних компетенцій та якостей працівника [80, с.38-41]:

Під час формування компетенцій на ПП «Меблі-Сова», якими має володіти працівник, було проведено експертне опитування. Експертам слід було встановити вагомість компетенцій за шестибальною шкалою.

Визначити коефіцієнти вагомості компетенції за оцінками, виставленими експертами.

1) Підрахуємо загальну суму балів по кожній компетенції:

Професійні знання та навички = $5 + 4 + 4 + 4 + 5 + 4 + 4 = 30$.

Організаторські здібності = $6 + 6 + 5 + 6 + 4 + 6 + 6 = 39$.

Креативність = $6 + 4 + 4 + 5 + 6 + 6 + 4 = 35$.

Ініціативність = $6 + 5 + 6 + 4 + 4 + 6 + 5 = 36$.

Контактність і комунікабельність = $5 + 6 + 6 + 6 + 6 + 6 + 6 = 41$.

Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому = $6 + 6 + 6 + 5 + 6 + 4 + 6 = 39$.

Відповідальність = $5 + 5 + 6 + 4 + 4 + 6 + 5 = 35$.

Стресостійкість = $5 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 + 5 = 32$.

Прагнення до нововведень = $6 + 6 + 6 + 6 + 6 + 6 + 6 = 42$.

Далі здійснимо розрахунки коефіцієнту відданості персоналу ПП «Меблі-Сова»:

Таблиця 2.9 – Динаміка коефіцієнта відданості персоналу підприємству ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр.

Роки	Усього зі стажем більше 5 років	Середньооблікова чисельність	Коефіцієнт відданості (%)
2016	20	30	66,7
2017	22	29	75,8
2018	26	30	86,7

Оцінка плинності і відданості кадрів показала не суттєво зайву плинність кадрів і високу стабільність, що говорить про позитивну кадрову роботу та досить високий рівень корпоративної культури.

Слід відмітити, що показники руху, структури трудових ресурсів і забезпеченості ними підприємства ще не характеризують ефективного їх використання і не є факторами безпосереднього впливу на обсяг діяльності. Обсяг діяльності залежить також від кількості затраченої на діяльність праці, її продуктивності, її ефективного використання праці, її продуктивності.

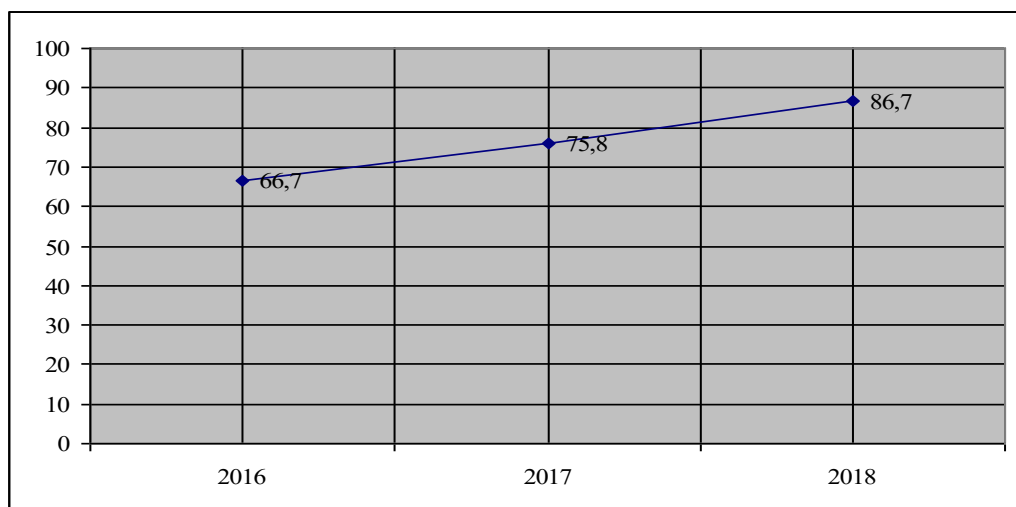


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта відданості персоналу підприємству ПП «Меблі-Сова» за 2016-2018рр.

Отже трудова діяльність людини безпосередньо пов'язана із системою мотиваційних сил. Мотиваційні чинники, у свою чергу, знаходяться в складній взаємодії з іншими чинниками — ситуативними, індивідуальними. Якщо керівник прагне отримати максимальну віддачу від своїх підлеглих у досягненні певної мети чи при виконанні певного завдання, він повинен зрозуміти, які цілі має кожен з них на робочому місці, щоб забезпечити їм мотиваційні стимули. Всі методи стимулюючих засобів, які

використовуються ПП «Меблі-Сова» об'єднаємо та представимо у вигляді таблиці:

Таблиця 2.10 – Перелік стимулюючих засобів, що використовуються на підприємстві ПП «Меблі-Сова» [70, с.99]

Форма стимулювання	Основний зміст
Заробітна плата	Оплата праці, що включає основну погодинну + надбавки та додаткову (премії).
Соціальний пакет	Оплата відпусток, лікарняних листів, матеріальна допомога.
Вільний час	Надання працівникові за активну і творчу роботу додаткових відгулів, гнучкого графіка роботи.
Внутрішня культура	Поздоровлення з днем народження, ювілеями, державними святами

Таким чином, для персоналу та керівників ПП «Меблі-Сова», як для людей тих, що займаються важливою роботою великої важливості набуває сам процес праці, що приносить задоволення, і відповідно результат роботи, який винен, на їх думку, признаватися не тільки ними, але і керівництвом та гідно оплачуватися.

Таблиця 2.11 – Прогнозний звіт про фінансові результати ПП «Меблі-Сова» 2018-2020

Показники	Звітний рік	Прогнозний	Зміна, тис. грн.	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації	280,6	325,5	44,9	16,0
Собівартість продукції	231,0	195,6	-35,4	-15,3
Валовий прибуток	49,6	129,9	80,3	161,8
Операційні доходи	-	34,0	34,0	-
Операційний прибуток	49,6	163,9	114,3	230,4
Податок на прибуток	1,5	29,5	28,0	1866,6
Чистий прибуток	48,1	134,4	86,3	179,4

Отже, новий інноваційний проект ПП «Меблі-Сова» можна фінансувати за рахунок власного капіталу в сумі 150,0 тис. грн. (цільове фінансування за рахунок додаткових засновників внесків до майнового капіталу), та розглядається можливість залучення коштів на суму 70,0 тис. грн. за рахунок банківського кредиту та кредиту від кредитного спілки, при цьому середній відсоток по банківському кредиту складає 29,5%, така ставка відсотку встановлена за рахунок домовленості з банком на відкриття кредитної лінії високо надійному та платоспроможному клієнту, яким є ПП «Меблі-Сова», відсоток кредитної спілки складає 26,0% та витрати на отримання кредиту – 8,0%.

2.2 Дослідження процесу управлінських рішень при роботі з ідеями та інноваціями

З метою побудови SWOT-матриці для підприємства ПП «Меблі-Сова» необхідно визначити слабкі та сильні сторони його діяльності. [66, с.98 -100]:

Таблиця 2.12 – Загальна характеристика слабких та сильних сторін ПП «Меблі-Сова»

Внутрішні сильні сторони (переваги)	Внутрішні слабкі сторони (недоліки)
1	2
1. Достатня матеріальна база; 2. Невисока собівартість продукції; 3. Персонал з досвідом роботи; 4. Значна відносна частка ринку; 5. Великий асортимент продукції; 6. Стабільне фінансове становище; 7. Готовність керівництва до ризику. 8. Ефективна корпоративна культура 9. Ефективна система мотивації праці	1. Відсутність структурних підрозділів з маркетингу; 2. Наявність нерентабельних видів діяльності; 3. Непропорційне зростання власного та залученого капіталу; 4. Низький ступінь готовності працівників до змін; 5. Непорозуміння членів колективу один з одним 6. Неefективне використання ресурсів

Продовження таблиці 2.12

1	2
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту; 2. Нарощування товарообороту; 3. Економія на масштабах діяльності; 4. Нарощування основного та оборотного капіталу; 5. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників; 6. Підвищення рівня професійності кадрів; 7. Розширення асортименту; 8. Розробка програм лояльності для постійних покупців.	1. Збільшення рівня конкуренції в галузі; 2. Технологічне відставання; 3. Невдала інвестиційна політика; 4. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу. 5. Тиск з боку контролюючих державних органів. 6. Зниження рівня платоспроможності покупців. 7. Спад динаміки загального виробництва в державі

Далі побудуємо SWOT-матрицю для ПП «Меблі-Сова»:

Таблиця 2.13 – SWOT-матриця для ПП «Меблі-Сова»

	3. Можливості: 3.1.Розширення ринків збуту послуг; 3.2.Нарощування товарообороту; 3.3.Економія на масштабах діяльності; 3.4.Нарощування основного та оборотного капіталу; 3.5.Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників; 3.6.Підвищення рівня професійності кадрів;							4. Загрози: 4.1.Збільшення рівня конкуренції в галузі; 4.2.Технологічне відставання; 4.3.Невдала інвестиційна політика; 4.4.Зниження рівня кваліфікації кадрового складу. 4.5.Тиск з боку контролюючих державних органів. 4.6.Зниження рівня платоспроможності покупців.							
1. Сильні сторони підприємства: 1.1.Достатня матеріальна база; 1.2.Невисока собівартість продукції; 1.3.Персонал з досвідом роботи; 1.4.Значна відносна частка ринку; 1.5.Великий асортимент продукції; 1.6.Стабільне фінансове становище;	1.1.	3.1.	3.2.		3.4.		3.6.	1.1.	4.1.	4.2.	4.3.				
	1.2.	3.1.	3.2.			3.5.	3.6.	1.2.		4.2.		4.4.			
	1.3.		3.2.			3.5.	3.6.	1.3.	4.1.			4.4.		4.6.	
	1.4.	3.1.	3.2.			3.5.	3.6.	1.4.			4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	
	1.5.		3.2.		3.4.		3.6.	1.5.		4.2.				4.6.	
	1.6.	3.1.	3.2.			3.5.		1.6.			4.3.		4.5.	4.6.	

Продовження таблиці 2.13

1			2				3							
2. Слабкі сторони підприємства: 2.1. Відсутність структурних підрозділів з маркетингу; 2.2. Наявність нерентабельних видів діяльності; 2.3. Непропорційне зростання капіталу; 2.4. Низький ступінь готовності працівників до змін; 2.5. Непорозуміння членів колективу один з одним 2.6. Неefективне використання ресурсів	2.1.		3.2.		3.4.	3.5.		2.1.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.		
	2.2.	3.1.	3.2.		3.4.			2.2.	4.1.	4.2.		4.4.		
	2.3.		3.2.	3.3.	3.4.			2.3.		4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	
	2.4.			3.3.	3.4.	3.5.	3.6.	2.4.	4.1.	4.2.	4.3.			
	2.5.	3.1.	3.2.		3.4.	3.5.	3.6.	2.5.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.		
	2.6.	3.1.	3.2.		3.4.	3.5.		2.6.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.		

Після побудови SWOT-матриці для побудови стратегії управління поточним рівнем конкурентоспроможності ПП «Меблі-Сова» необхідно за допомогою наступної таблиці визначити основні стратегічні проблеми та перспективи у майбутньому розвитку підприємства ПП «Меблі-Сова»:

Таблиця 2.14 – Складання переліку стратегічних проблем та перспектив для ПП «Меблі-Сова»

Стратегічні проблеми в розвитку діючого підприємства	Перспективи розвитку для діючого підприємства на основі парних комбінацій в SWOT-матриці
1. Збільшення рівня конкуренції в галузі; 2. Технологічне відставання; 3. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу. 4. Тиск з боку контролюючих державних органів. 5. Зниження рівня платоспроможності покупців	1. Достатня матеріальна база для розширення діяльності; 2. Невисока собівартість продукції; 3. Значна відносна частка ринку в умовах діючих капвкладень; 4. Персонал з досвідом роботи; 5. Стабільне фінансове становище в умовах кризи; 6. Великий асортимент продукції

Продовження таблиці 2.14

1	2
1. Відсутність структурних підрозділів з маркетингу; 2. наявність нерентабельних видів діяльності; 3. непропорційне зростання власного та залученого капіталу; 4. низький ступінь готовності працівників до змін; 5. непорозуміння членів колективу один з одним; 6. неефективне використання ресурсів підприємства.	1. Можливість розширення ринків збуту продукції; 2. нарощування товарообороту рентабельних продуктів; 3. економія на масштабах виробництва; 4. нарощування капіталу в умовах організаційних змін; 5. зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників; 6. підвищення рівня професійності кадрів.

Далі зробимо аналіз конкурентоспроможності в умовах оцінки інших показників діяльності ПП «Меблі-Сова» [19, с. 90]:

Таблиця 2.15 – Розрахунок основних показників конкурентоспроможності ПП «Меблі-Сова»

Переваги	Показники конкурентоспроможності					
	ПП «Меблі-Сова»	Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4	Конкурент №5
Асортимент	1,0	0,96	0,99	0,93	0,81	0,15
Рівень цін	0,77	0,99	0,83	0,81	0,93	0,19
Місцерозташування	1,0	0,83	0,97	1,0	1,0	0,2
Рівень оплати праці	1,0	0,93	0,97	1,0	1,0	0,14
Рівень продуктивності праці	0,96	0,99	0,98	0,67	1,0	0,08
Режим роботи	0,88	0,86	0,91	0,51	1,0	0,93
Якість обладнання	1,0	0,91	0,88	1,0	1,0	1,0
Додаткові послуги	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Активність інноваційної діяльності	1,0	0,41	0,99	1,0	1,0	1,0
Всього	0,932	0,91	0,93	0,9	1,06	0,956

Інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$KC = \sum K_{cj} * G_j \quad (2.1)$$

де: K_{sj} – показник конкурентоспроможності по j -му зовнішній перевазі;
 G_j – вага j -го показника конкурентоспроможності.

Для ПП «Меблі-Сова»:

$$KS = 1 * 0,15 + 0,77 * 0,20 + 1 * 0,20 + 1 * 0,15 + 0,96 * 0,10 + 0,88 * 0,05 + 1 * 0,05 + 1 * 0,05 + 1 * 0,05 = 0,932;$$

Таблиця 2.16 – Розрахунок зовнішніх конкурентних переваг згідно експертних оцінок

Перелік переваг підприємства	«Вага» переваги
Асортимент	0,15
Рівень цін	0,20
Місцерозташування	0,20
Рівень оплати праці	0,15
Рівень продуктивності праці	0,10
Режим роботи	0,05
Якість обладнання	0,05
Додаткові послуги	0,05
Активність інноваційної діяльності	0,05
Всього	1

Згідно даних розрахунків ПП «Меблі-Сова» займає третю конкурентну позицію згідно обраних показників після підприємств-конкурентів №4 та №5.

З метою подальшої оцінки рівня конкурентоспроможності ПП «Меблі-Сова» необхідно побудувати матрицю Мак-Кінсі.

Переваги матриці Мак-Кінсі для оцінки ПП «Меблі-Сова»:

– глибина, тому що використання не приводить до спрощених висновків, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність фірми:

– гнучкість, тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації.

– широта застосування, тому що даний метод не виходить з якоїсь

приватної гіпотези.

Таблиця 2.17 – Исходні дані для побудови матриці Мак-Кінсі для ПП «Меблі-Сова»

Показники	Конкурент №4	Оцінка	Конкурент №3	Оцінка	ПП «Меблі-Сова» (№2)	Оцінка
Обсяг виробництва, тис. од.	1500	3	345	1	765	2
Якість продукції, %	92	2	80	1	100	3
Обсяг продажів, тис. од.	130	2	25	1	240	3
Частка ринку, %	10	1	24	3	15	2
Число конкурентів на ринку	16	1	30	2	70	3
Темп збільшення частки ринку, %	+5	2	+10	3	-5	1
Темп збільшення ринку, %	+12	3	+15	3	+5	1
Ефективність реклами, %	90	2	90	3	80	1
Інноваційна активність, %	20	1	50	2	30	3
Рентабельність продажів, %	15	3	8	2	2,26	1

З урахуванням оцінки і коефіцієнтів значущості (К) визначимо середній бал по кожному конкуренту та ПП «Меблі-Сова»:

Таблиця 2.18 – Визначення кількості балів для побудови матриці Мак-Кінсі

Показники	К	Оцінка (№4)	Бали (№4)	Оцінка (№3)	Бали (№3)	Оцінка (№2)	Бали (№2)
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва, тис. од.	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Якість продукції, %	0,3	2	0,6	1	0,3	3	0,9
Обсяг продажів, тис. од.	0,05	2	0,1	1	0,1	3	0,15
Частка ринку, %	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4
Число конкурентів на ринку	0,3	1	0,3	2	0,6	3	0,9
Іннов. активність, %	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5	6	7	8
Темп збільшення частки ринку, %	0,25	2	0,5	3	0,75	1	0,25
Темп збільшення ринку, %	0,25	2	0,5	3	0,75	1	0,25
Ефективність реклами, %	0,25	3	0,75	3	0,75	1	0,25
Рентабельність продажів, %	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Всього	-	-	4,05	-	4,5	-	3,75

В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку» перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь), а фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію підприємства на ньому та що впливає на рівень його економічної безпеки. На основі розрахованих показників по підприємству сформуємо матрицю Мак-Кінсі:



Рисунок 2.6 – Матриця Мак-Кінсі для ПП «Меблі-Сова»

Для ПП «Меблі-Сова» – інвестування в поліпшення якості продукції та її

асортименту; підтримка здатності протидіяти конкурентам; забезпечення високої прибутковості шляхом підвищення рівня продуктивності діяльності.

Для підприємств-конкурентів №3 та №4 – захист існуючих програм ринкової діяльності, концентрація інвестицій в сегменти (окремі види мебельної продукції), де прибутковість є високою, а ризик відносно низьким.

Далі проаналізуємо конкурентоспроможність окремої продукції ПП «Меблі-Сова» за допомогою використання матриці БКГ:

Таблиця 2.19 – Дані про продукцію ПП «Меблі-Сова» з метою побудови матриці БКГ

Види продукції	Відносна доля ринку з урахуванням конкуренції з боку інших підприємств	Планові темпи зростання ринку продукції, %
Кухонні меблі (1)	0,11	+17,0
Дитячі меблі (2)	0,35	+25,0
М'які меблі (3)	0,54	+31,0

Побудова матриці БКГ для ПП «Меблі-Сова»:

Темпи зміни ринку продукції, %

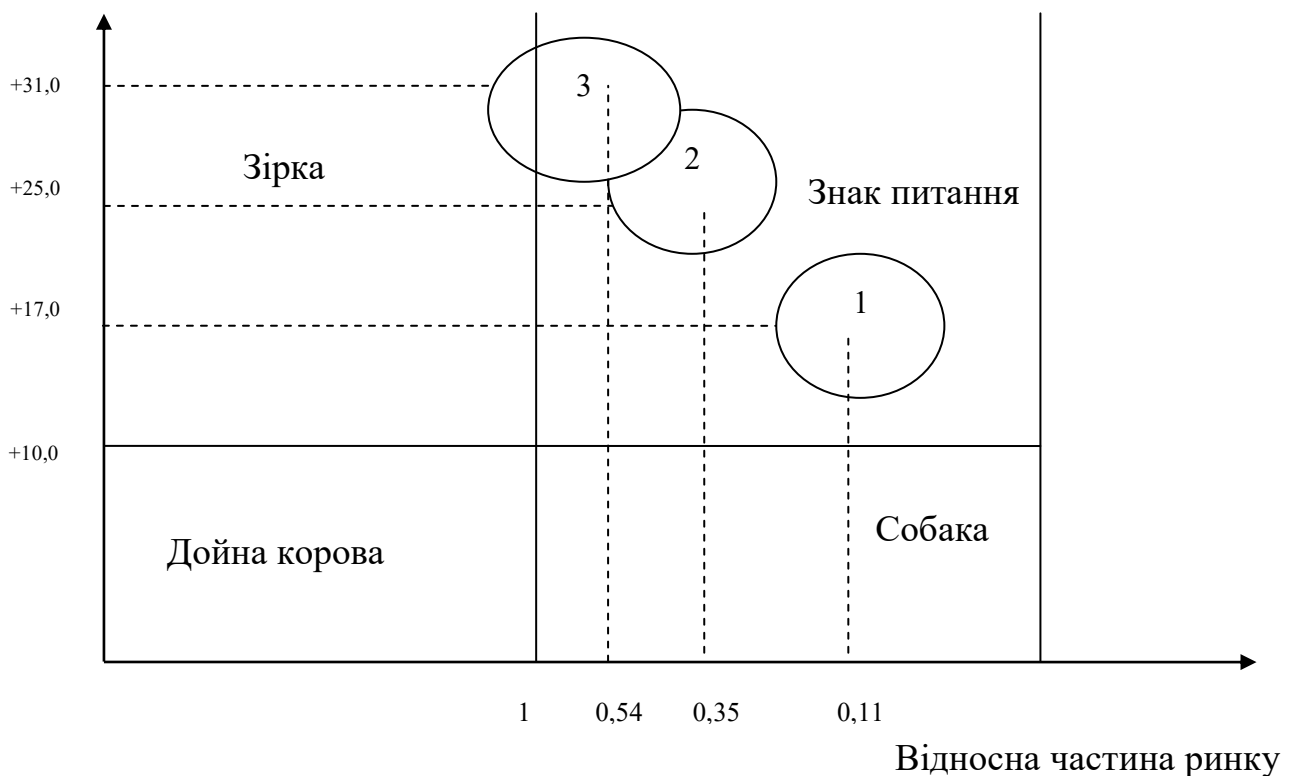


Рисунок 2.7 – Матриця БКГ для ПП «Меблі-Сова»

Таким чином, на основі матриці БКГ формуються необхідні висновки:

Таблиця 2.20 – Результати матриці БКГ для ПП «Меблі-Сова»

Сегмент	Продукти	Планова стратегія
«Знак питання»	1, 2, 3	- Необхідно впровадити більш ефективну маркетингову стратегію. - Збільшувати обсяг залучення за рахунок додаткових інвестицій у рекламну діяльність, PR, активізація інноваційної діяльності

Далі проаналізуємо окремі види продукції за допомогою використання матриці «Skandstart» [79, с.32]:

Таблиця 2.21 – Дані для побудови матриці «Skandstart» по продукції ПП «Меблі-Сова»

Вид продукту	Ринкова ситуація		Оцінка продукту покупцем		Характеристика реалізації продукту, тис. грн.	
	Частка ринку	Характеристика ринку	Ставлення до ціни продукту	Прихильність до продукту	Прибуток (в місяць)	Обсяг інвестицій
1	0,11	Зростаючий	Висока	70	32	400
2	0,35	Зростаючий	Прийнятна	80	50	400
3	0,54	Скорочуваний	Прийнятна	30	80	1200

Далі визначимо значення рентабельності інвестицій – ROI – це відношення величини чистого прибутку до обсягу інвестицій.

Таблиця 2.22 – Фінансова результативність продукції ПП «Меблі-Сова»

Продукція	Прибуток (в міс.), тис. грн.	Обсяг інвестицій, тис.грн.	ROI
1	32	400	8,0
2	50	400	12,5
3	80	1200	6,7

Для аналізу конкурентних позицій підприємства з позиції забезпечення споживацької цінності продукту та визначення напрямків їх посилення можна використовувати «аналіз-закріплення» за допомогою матриці,

запропонованої консалтинговою групою BZB, що входить до консалтингової групи Skandstart.

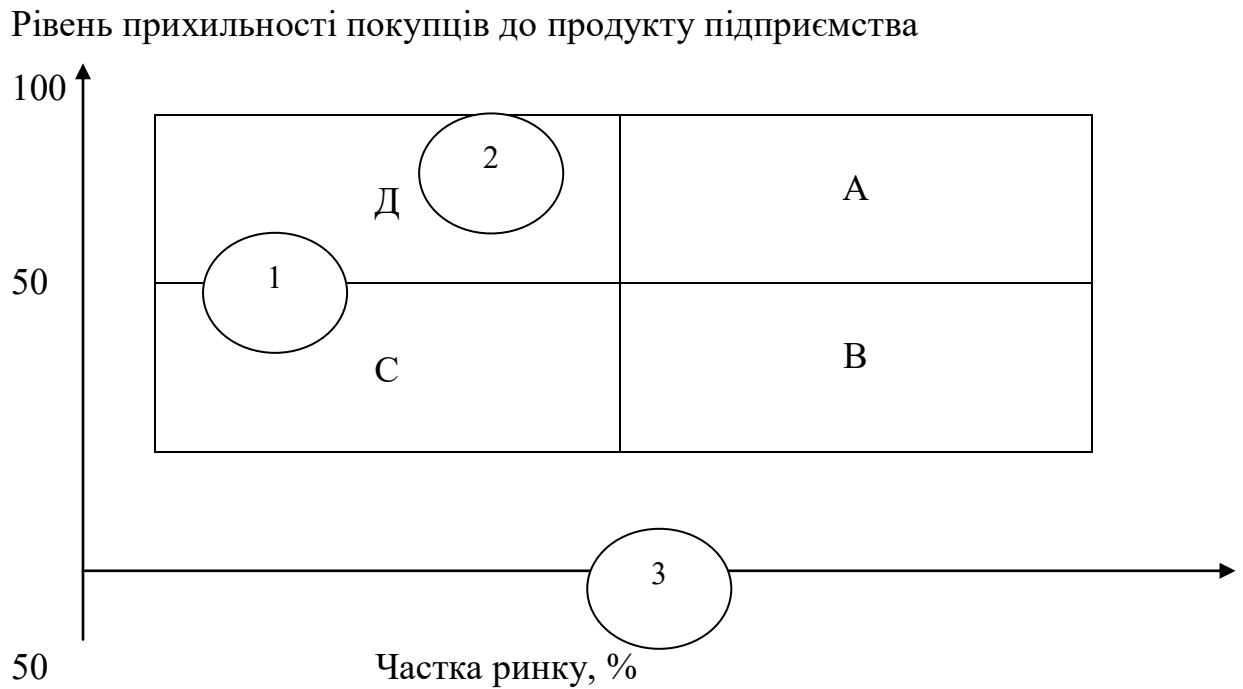


Рисунок 2.8 – Матриця «Skandstart» для ПП «Меблі-Сова»

Матриця включає такі квадранти:

А – для продуктів – (значення ROI достатньо високі, частина ринку значна) характеристики, які покупці вважають важливими і підприємство виконує їх добре. Саме ці характеристики створюють конкурентне становище;

В – для продукту (3) (відносна доля ринку – 54%, прихильність до продукту – 30%, значення ROI низька – 6,7%), отже реалізація данного продукту для вдається добре, але треба підвищувати рівень якості даного продукту для збільшення рівня прихильності потенційних покупців;

Д – для продуктів (1,2) (значення ROI середнє 8,0-12,5%, частина ринку незначна: 11% та 35%, прихильність до продукту прийнятна та висока), отже дані продукти мають важливі для покупця якісні та змістові характеристики, однак фактична якість досить низька;

С – для продуктів (значення ROI середнє, частка ринку незначна) якісні

характеристики, які підприємству не вдаються, але які не мають особливого значення для потенційних споживачів.

Отже, аналіз конкурентних позицій продукції ПП «Меблі-Сова» за допомогою матриці BZB та БКГ допомагає розробити конкретні заходи щодо вдосконалення конкурентної ситуації за визначеною продукцією, що дозволить збільшити ступінь прихильності покупців власно до самого підприємства. [77, с.567]:

Отже, для подальшого підвищення рівня результативності роботи підприємству ПП «Меблі-Сова» необхідно:

- виключити з числа торговельних партнерів підприємств з низьким кредитним рейтингом;
- періодичний перегляд граничної суми позикових коштів;
- розробка плану заходів щодо роботи з конкретними контрагентами з вказівкою термінів, відповідальних, оцінки витрат і отриманого ефекту;
- внесення інформації про планові суми дебіторської заборгованості у фінансовий план підприємства з подальшим контролем виконання;
- розробка цілеспрямованої комплексної стратегії управління грошовими потоками підприємства;
- створення певних організаційних структур, які будуть забезпечувати ухвалення і реалізацію управлінських рішень по прибутку.

2.3 Оцінка результатів діяльності працівників в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві

Система оцінки результатів діяльності працівників в процесі роботи з ідеями та інноваціями – найбільш важлива ланка кадрової роботи, вона представляє собою спеціальні (безперервні, разові, такі, що періодично проводяться) формалізовані заходи, в рамках яких оцінюється сам працівник, його праця і результат діяльності. Комплексна оцінка результатів праці –

одна з функцій по управлінню персоналом, направлена на визначення рівня ефективності виконання роботи, оцінка результатів праці у кожній організації є складовою частиною ділової оцінки персоналу разом з оцінкою його професійної поведінки і особових якостей і полягає у визначенні відповідності результатів праці працівника поставленим цілям, запланованим показникам, нормативним вимогам [55, с.678]:

Таблиця 2.23 – Класифікація чинників, що враховуються при проведенні оцінки результативності праці персоналу ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями

Чинники	Зміст чинників
Природно-біологічні	Пів, вік, стан здоров'я, розумові здібності, фізичні здібності.
Соціально-економічні	Стан економіки, державні вимоги, обмеження і закони в області праці і заробітної плати, рівень кваліфікації, мотивація
Техніко-організаційні	Характер вирішення завдань, складність завдань, умови праці
Соціально-психологічні	Відношення до праці, клімат в колективі

Облік цих чинників обов'язковий при проведенні оцінки результативності праці конкретних посадових осіб в конкретних умовах місця і часу, оскільки підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності і достовірності виводів оцінювання.

Крім того, визначені чинники формують три групи проблем – що оцінюється (результати, поведінка, успіхи), як оцінюється (процедури), за допомогою чого оцінюється (методи).

У визначеній системі комплексної оцінки персоналу, оцінка результатів праці різних категорій працівників (керівників, фахівців, інших службовців, робочих) розрізняється своїми завданнями, значущістю, показниками або характеристиками, складністю виявлення результатів. Оцінка результатів праці керівників і фахівців значно складніша, оскільки вона характеризує їх здатність робити безпосередній вплив на діяльність якої-небудь управлінської ланки. У найзагальнішому вигляді результат праці працівника

апарату управління характеризується рівнем, або ступенем, досягнення мети управління при найменших витратах. При цьому важливе практичне значення має правильне визначення кількісних або якісних показників, що відображають кінцеву мету організації.

Процедура оцінки результатів праці у визначеній системі комплексної системи оцінки персоналу буде ефективною при дотриманні наступних обов'язкових умов: встановлення чітких «стандартів» результатів праці для кожної посади (робочого місця) і критеріїв її оцінки; вироблення процедури проведення оцінки результатів праці (коли, як часто і хто проводить оцінку, методи оцінки); надання повній і достовірній інформації оцінювачеві про результати праці працівника; обговорення результатів оцінки з працівником; ухвалення рішення за наслідками оцінки і документування оцінки.

Визначення ступеня ефективності праці має своєю головною метою: поліпшити результативність роботи персоналу, допомагаючи йому реалізувати і повністю використовувати його потенціал; забезпечувати працівників і керівників інформацією, необхідною для ухвалення рішень, пов'язаних з роботою [78, с.123].

У цьому полягає основна мета оцінки результатів діяльності персоналу, яку можна розділити на три групи функцій:

- адміністративну;
- інформаційну;
- мотиваційну.

Адміністративні функції: підвищення по службі, пониження, переклад, припинення трудового договору. Кожна організація повинна здійснювати оцінку праці свого персоналу для ухвалення адміністративних рішень про підвищення, переклад і припинення трудового договору.

Інформаційні функції. Оцінка результатів діяльності потрібна для інформування людей про відносний рівень їх роботи. При належній постановці цієї справи працівник дізнається не тільки про те, чи досить

добре він працює, але і які його сильні або слабкі сторони і в якому напрямі він може удосконалюватися [13, с.81-82].

Мотиваційні функції пов'язані з тим, що, визначивши сильних працівників, адміністрація може належним чином винагородити їх подякою, зарплатою або підвищенням на посаді.

Таким чином, систематична оцінка персоналу організації з урахуванням вищевказаних функцій визначає тенденції підвищення рівня продуктивності, повинне вести до аналогічної поведінки і в майбутньому. Отже, ефективність роботи персоналу кожної організації в умовах впровадження комплектної оцінки персоналу організації досягається за рахунок наступних заходів:

- контроль і підтримка трудової дисципліни
- якісне управління і облік результатів за виконану роботу кожного співробітника
- можливе виправлення недоліків
- діагностика і корекція емоційної атмосфери в колективі в цілому і конкретно кожного працівника [21, с.101-102].

Неувага до цих чинників може викликати серйозні утруднення, серед методів підвищення ефективності роботи персоналом в організації є: контроль явки працівників на робоче місце (по початку робочого дня); контроль робочого часу співробітника (його раціональне використання); трудомістке нарахування зарплати по відпрацьованому годиннику; виявлення злісних порушників трудової дисципліни; документація фактів порушення трудової дисципліни; контроль над виконанням робочих графіків.

Також, слід звернути увагу та визначити наступні перевірені методи підвищення ефективності роботи персоналом: обов'язкове введення посадових інструкцій; атестація працівників; проведення регулярних моніторингів персоналу; система стимулювання дисциплінованих працівників; строгий облік часу відсутності на робочому місці навіть з поважної причини при розрахунку зарплати; покарання для порушників трудової дисципліни; розробка і впровадження прозорої системи графіків

контролю над роботою.

Таким чином, у якості рекомендації щодо впровадження комплексної оцінки результатів діяльності персоналу:

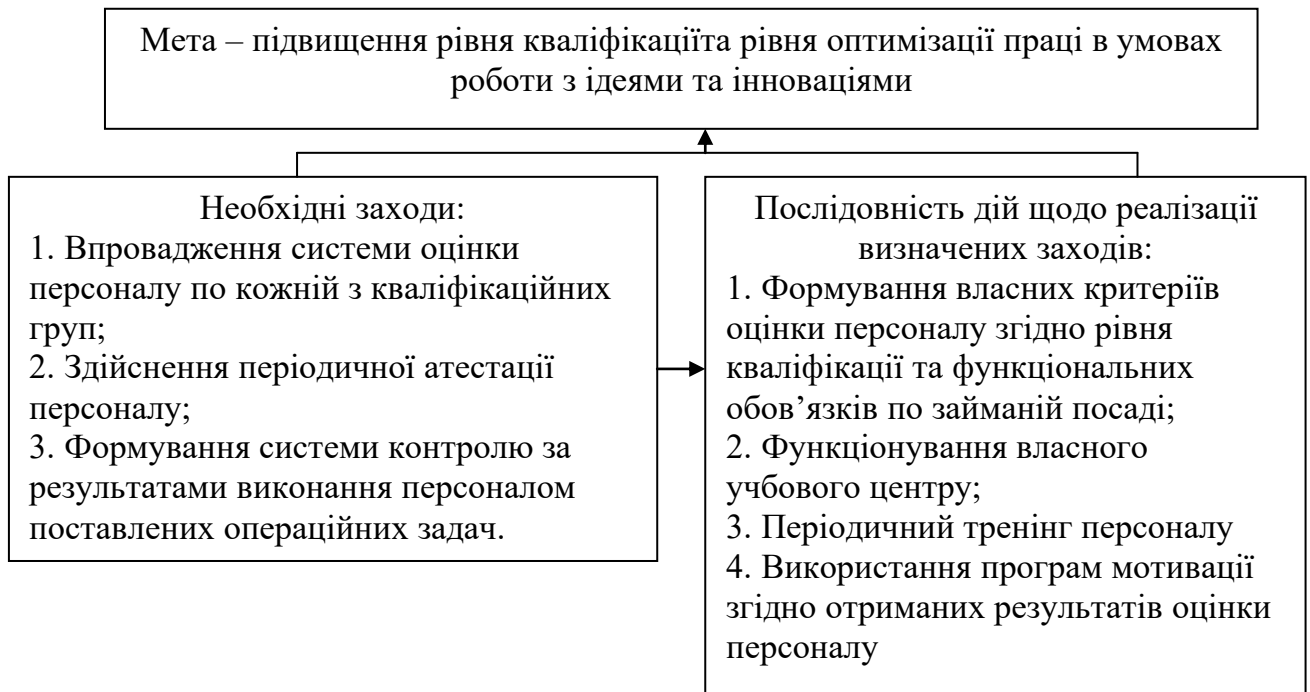


Рисунок 2.9 – Рекомендації щодо використання системи оцінки персоналу ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями

Апробація рекомендації щодо впровадження комплексної системи оцінки персоналу при роботі з ідеями та інноваціями по окремих кваліфікаційних групах персоналу для ПП «Меблі-Сова» припускає використання наступних заходів:

Перше – здійснення оцінки професійних та особових якостей працівників ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями.

Для визначення величини даного показника проводиться оцінка прояву кожної з ознак з урахуванням питомої їх значущості, яка визначається експертним шляхом, окремо по кожній групі.

Друге – надання оцінки рівню кваліфікації працівників при роботі з ідеями та інноваціями.

Таблиця 2.24 – Початкові дані про працівників кожної групи професій групи ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями

Професійні групи	Рівень досягнення ознак, які визначають професійні і особисті якості						Рівень освіти	Середній стаж роботи, років	Рівень прояву ознак, які визначають результати праці		
	1	2	3	4	5	6			1	2	3
Керівники	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	В	5-8	1,25	1,0	1,25
Фахівці	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	В	3-5	1,25	1,25	1,0
Основний персонал	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	В	3-5	1,25	1,0	1,0
Додатковий персонал	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	НВ	1-5	1,25	0,75	1,0

Оцінка по всій сукупності ознак, які визначають професійні і особисті якості, проводиться шляхом підсумовування оцінок ознак, помножених на їх питому значущість по формулі:

$$П = E_{ij} * X \quad (2.2)$$

де: E_{ij} – кількісна міра ознаки працівника; X – питома значущість ознаки.

Таблиця 2.25 – Оцінка ознак, які визначають професійні і особисті якості по кожній професійній групі ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями

Ознаки професійних і особистих якостей по групах	Питома значущість ознак	Оцінка ознак з урахуванням їх питомої значущості
1	2	3
1. Професійна компетентність, знання законодавчих актів, нормативних документів, широта професійного кругозору	0,27	0,34
2. Здатність оперативно та самостійно приймати обґрунтовані управлінські рішення та мати відповідати за них, вміння швидко та правильно реагувати на певні		

Продовження таблиці 2.25

1	2	3
ситуації, відстоювати аргументовано власну точку зору, оперативно приймати заходи щодо ліквідації або попередження відхилень.	0,23	0,28
3. Здатність та можливість організації праці та здійснення направленої діяльності працівників на виконання поставлених завдань (вміння здійснювати планування та розподіл праці підлеглих, управляти та контролювати працю підлеглих)	0,13	0,13
4. Здатність визначити почуття відповідальності, стимулювати певну творчу ініціативу, що направлена на підвищення рівня ефективності праці, зростання кваліфікації, освоєння нових технологій; вміння створити в колективі сприятливий морально-психологічний клімат, підтримувати дисципліну	0,12	0,15
5. Здатність працювати у складних умовах, виконувати роботи, що вимагає певну аналітичну оцінку в процесі обґрунтування та ухвалення нестандартних управлінських рішень	0,25	0,25
Всього	-	1,15

Далі необхідно здійснити оцінку ознак, які визначають професійні і особові якості фахівців по кожній професійній групі:

Таблиця 2.26 – Оцінка ознак, які визначають професійні і особисті якості працівників ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями

Ознаки професійних і особистих якостей по групах	Питома значущість ознак	Оцінка ознак з урахуванням питомої їх значущості
1	2	3
Фахівці (1,25; 1,25;1,0;1,0;1,25;1,0)		
1. Професійна компетентність знання законодавчих актів, нормативних документів, широта професійного кругозору, вміння працювати з документами	0,34	0,42
2. Свідомість відповідальності за наслідки своїх дій, ухвалених рішень	0,17	0,21
3. Здатність чітко організувати і планувати виконання доручених завдань, вміння раціонально використовувати робочий час, зосередитися на головному	0,12	0,12

Продовження таблиці 2.26

1	2	3
4. Здатність виконувати посадові функції самостійно, без допомоги керівника	0,1	0,1
5. Творчий підхід до вирішення поставлених завдань, активність і ініціатива в освоєнні нової комп'ютерної і інформаційної технологій, здатність швидко пристосуватися до нових умов і вимог	0,1	0,12
6. Здатність зберігати високу працездатність	0,17	0,17
Всього		1,14
Основний персонал (1,25; 1,25; 1,0; 1,25;1,0; 1,0)		
1. Професійна компетентність знання законодавчих актів, нормативних документів, широта професійного кругозору, уміння працювати з документами	0,34	0,42
2. Свідомість відповідальності за наслідки своїх дій, ухвалених рішень	0,17	0,21
3. Здатність чітко організувати та планувати виконання доручених завдань, уміння раціонально використовувати робочий час, зосередитися на головному	0,12	0,12
4. Здатність виконувати посадові функції самостійно, без допомоги керівника	0,1	0,12
5. Творчий підхід до вирішення поставлених завдань, активність і ініціатива в освоєнні нової комп'ютерної та інформаційної технологій, здатність швидко пристосуватися до нових умов і вимог	0,1	0,1
6. Здатність зберігати високий рівень працездатності	0,17	0,17
Разом		1,14
Додатковий персонал (1,25;1,25; 1,0; 1,0; 1,0; 1,25)		
1. Професійна компетентність знання законодавчих актів, нормативних документів, широта професійного кругозору, вміння працювати з документами	0,34	0,42
2. Свідомість відповідальності за наслідки своїх дій, ухвалених рішень	0,17	0,21
3. Здатність чітко організувати і планувати виконання доручених завдань, вміння раціонально використовувати робочий час, зосередитися на головному	0,12	0,12
4. Здатність виконувати посадові функції самостійно, без допомоги керівника	0,1	0,1
5. Творчий підхід до вирішення		

Продовження таблиці 2.26

1	2	3
поставлених завдань, активність і ініціатива в освоєнні нової комп'ютерної і інформаційної технологій, здатність швидко пристосуватися до нових умов і вимог	0,1	0,1
б. Здатність зберігати високу працездатність	0,17	0,21
Всього	-	1,16

Для оцінки рівня кваліфікації працівників (К) приймається єдиний набір ознак, які характеризують всі категорії працівників: рівень освіти і стаж роботи за фахом. Оцінка рівня кваліфікації визначається по формулі:

$$D_o = (OC + CT) / 3; \quad (2.3)$$

де: OC – оцінка освіти; CT – оцінка стажу роботи за фахом. Оцінка результатів даних в табл. 2.27:

Таблиця 2.27 – Оцінка рівня кваліфікації по окремих професійних групах ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями

Номер групи за стажем	Оцінка стажу	Стаж роботи за фахом у працівників, які мають освіту, років	
		НВ	В
1	0,25	0 – 9	0 – 9
2	0,5	9-13, понад 29	9-17, понад 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

Керівники:

$$D_o = (2 + 0,5) / 3 = 0,83.$$

Рівень кваліфікації: 0,83.

Фахівці:

$$D_o = (2 + 0,5) / 3 = 0,83.$$

Рівень кваліфікації: 0,83.

Основний персонал:

$$D_o = (2 + 0,25) / 3 = 0,75.$$

Рівень кваліфікації: 0,75.

Додатковий персонал:

$Do = (1 + 0,25) / 3 = 0,42.$

Рівень кваліфікації: 0,42.

Третє – надання оцінки складності виконуваних робіт з ідеями та інноваціями.

Для оцінки складності виконуваних робіт (С) ПП «Меблі-Сова» за кожною роботою (характер робіт, рівень самостійності при їх виконанні, додаткова відповідальність) обумовлені наступною складністю робіт, що визначається:

Таблиця 2.28 – Середні коефіцієнти складності робіт ПП «Меблі-Сова» з ідеями та інноваціями по кожній з професійних груп

Найменування груп	Коефіцієнт складності
Керівники	1,0
Фахівці	0,80
Основний персонал	0,68
Додатковий персонал	0,57

Далі наступний етап передбачає оцінку результатів роботи ПП «Меблі-Сова» по кожній з професійних груп.

Четверте – оцінка результатів організації роботи з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова».

Для визначення величини оцінки результатів праці (Р) проводиться оцінка рівня (ступені) прояву кожної з наступних ознак: кількість виконаних планових і позапланових робіт (завдань); якість виконаних робіт (завдань); дотримання термінів виконаних робіт (завдань).

Кількісні оцінки по кожній з ознак визначається шляхом зіставлення фактично досягнутих результатів з критеріями оцінки у вигляді отриманих завдань, встановлених термінів, середнього рівня досягнутих результатів по кожній професійній групі працівників (табл. 2.28). В кінці здійснюється комплексна оцінка результативності роботи персоналу ПП «Меблі-Сова».

П'яте – комплексна оцінка результатів праці працівників з ідеями та інноваціями по кожній з професійних груп ПП «Меблі-Сова».

Таблиця 2.29 – Оцінка ознак, які визначають результати роботи працівників з ідеями та інноваціями по кожній професійній групі ПП «Меблі-Сова»

Ознаки результатів праці	Питома значущість ознак у загальної оцінки результатів праці	Оцінка ознак з урахуванням питомої значущості
Керівники (1,25; 1,0; 1,25)		
Кількість виконаних робіт	0,3	0,375
Якість виконаних робіт	0,4	0,4
Дотримання термінів виконаних робіт	0,3	0,375
Всього		1,15
Фахівці (1,25; 1,25; 1,0)		
Кількість виконаних робіт	0,3	0,375
Якість виконаних робіт	0,4	0,5
Дотримання термінів виконаних робіт	0,3	0,3
Всього		1,175
Основний персонал (1,25; 1,0; 1,0)		
Кількість виконаних робіт	0,3	0,375
Якість виконаних робіт	0,4	0,4
Дотримання термінів виконаних робіт	0,3	0,3
Всього		1,075
Додатковий персонал (1,25; 0,75; 1,0)		
Кількість виконаних робіт	0,3	0,375
Якість виконаних робіт	0,4	0,3
Дотримання термінів виконаних робіт	0,3	0,3
Всього	–	0,975

Комплексна оцінка результатів праці і ділових якостей працівників (Д) здійснюється на основі обліку всіх розглянутих вище показників оцінки – професійних і особистих якостей, рівня кваліфікації, складності робіт і результатів праці:

$$Д = П * Д_о + Р * З; \quad (2.4)$$

де: Д – ділові якості працівника; П – основний персонал; Д_о – додатковий персонал; Р – наймані робітники.

Керівники:

$$Д = 1,15 * 0,83 + 1,0 * 1,15 = 2,104.$$

Фахівці:

$$Д = 1,14 * 0,83 + 0,8 * 1,175 = 1,886.$$

Основний персонал:

$$Д = 1,14 * 0,75 + 0,68 * 1,075 = 1,586.$$

Додатковий персонал:

$$Д = 1,16 * 0,42 + 0,57 * 0,975 = 1,042.$$

Отже, впровадження комплексної системи оцінки враховує оцінку професійних і особових якостей працівників ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями з урахуванням особливостей кожної професійної групи.

Таким чином, за допомогою використання запропонованої комплексної системи оцінки персоналу по окремих кваліфікаційних групах ПП «Меблі-Сова» в умовах здійснення роботи з ідеями та інноваціями можливо створити працездатний колектив, при цьому необхідно дотримуватися приблизно рівного співвідношення представників різних категорій. В рамках управління персоналом ПП «Меблі-Сова» в умовах організації роботи з ідеями та інноваціями одним з найважливіших методів є професійний рух, тобто або перехід до іншої спеціальності в межах колишньої професії, або оволодіння новою професією.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши ПП «Меблі-Сова», на новий інноваційний проект, визначили що серед конкурентів підприємство займає третю позицію на ринку, що є достатньо високим рівнем. Також підприємство є перспективним завдяки:

- невисокою собівартістю продукції;
- залишається стабільним фінансовим становищем в умовах кризи;
- великим асортиментом продукції;
- кваліфікованим та досвідченим персоналом;
- є конкурентоспроможним.

Також за допомогою комплексної системи оцінки персоналу по окремих кваліфікаційних групах ПП «Меблі-Сова» в умовах здійснення роботи з ідеями та інноваціями можливо створити працездатний колектив, при цьому необхідно дотримуватися приблизно рівного співвідношення представників різних категорій.

Ефективність інновацій у ПП «Меблі-Сова» можна буде отримати через 1 рік, підприємство здатне існувати за умовами кредиту, який складає 26,0%. Новий інноваційний розвиток є вигідним для підприємства, тому що може існувати за рахунок власного капіталу в сумі 150,0 тис. грн.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ З ІДЕЯМИ ТА ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Етапи прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями на підприємстві

З розвитком ринкового механізму проблема прийняття управлінських рішень різко загострилася, та рішення вимагає від усіх суб'єктів ринку активного пошуку шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок ідеї та інновацій.

Таким чином, для ПП «Меблі-Сова» згідно оцінки поточних проблем та перспектив можна запропонувати наступні етапи прийняття управлінських рішень при роботі з ідеями та інноваціями [55, с.78]:

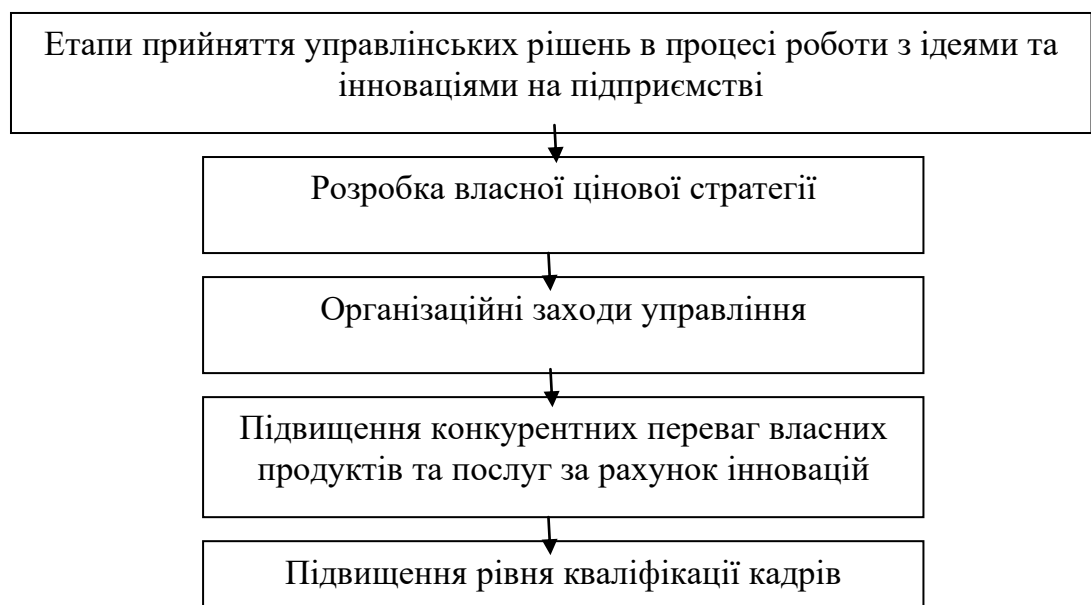


Рисунок 3.1 – Складові етапи прийняття управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова»

При розробці цінової стратегії ПП «Меблі-Сова» повинна використовувати три методи у взаємозв'язку, інакше це може призвести до непрямим або прямим збиткам, що знизить її конкурентоспроможність на ринку [59, с.77]:

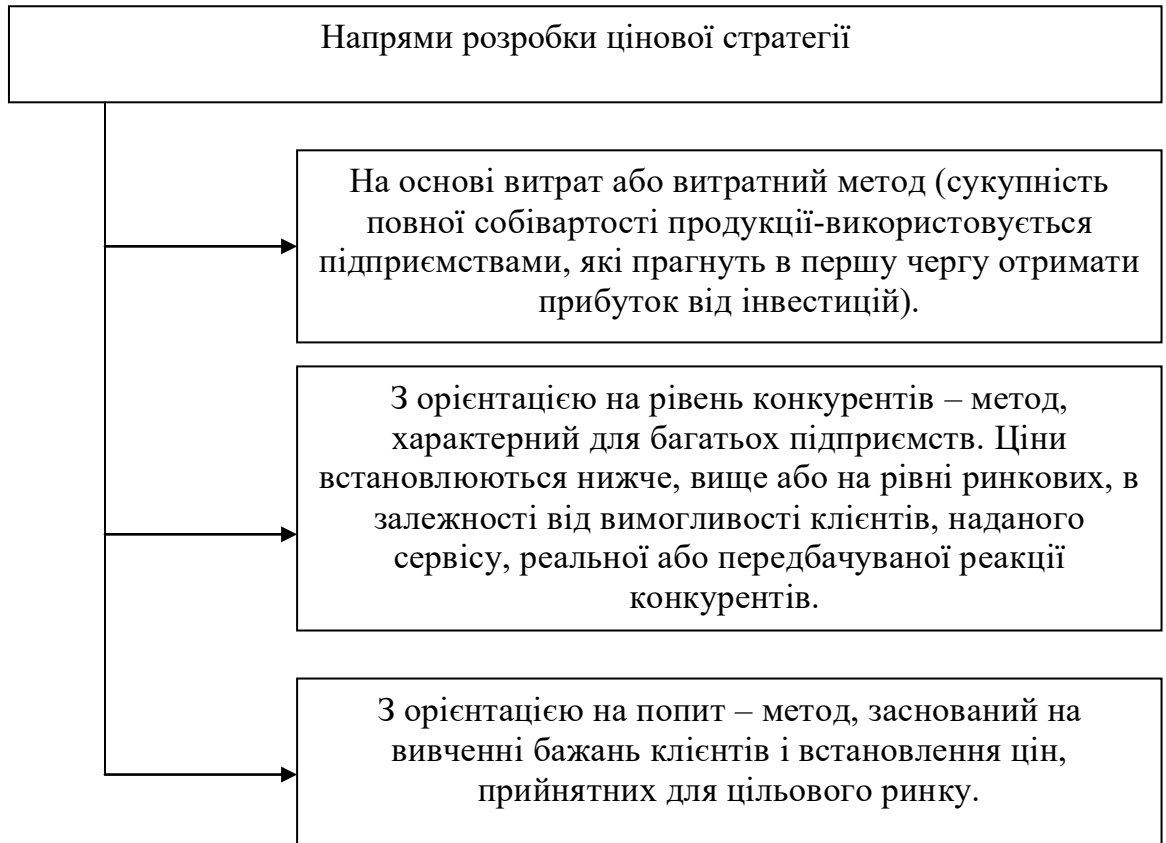


Рисунок 3.2 – Напрями розробки цінової стратегії ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями

Організаційні заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова» в рамках визначених етапів прийняття управлінських рішень, можна звести до наступних:

– забезпечення якісних показників, що створюють пріоритетність продукції на ринку ;

– виявлення переваг і недоліків продуктів-аналогів, які надаються конкурентами, і відповідне використання цих результатів на власний розсуд;

– вивчення заходів конкурентів з удосконалення продукції, з якими вони виступають на ринку, і розробка заходів, що дають переваги порівняно з конкурентами;

– визначення можливих модифікацій продукції та послуг шляхом підвищення якісних характеристик, наприклад, таких як, надійність, поліпшення зовнішнього вигляду, якість використаних матеріалів, точність розрахунків.

Підвищення конкурентних переваг ПП «Меблі-Сова» за рахунок ідеї та інновацій – престиж і впізнавання. ПП «Меблі-Сова» вже має позитивний імідж ринку, однак впровадження додаткових конкурентних переваг дозволить скоротити витрати на рекламу, що також це позначиться на собівартості продукції [79, с.66].

До основних напрямів підвищення рівня конкурентних переваг ПП «Меблі-Сова» за рахунок ідеї та інновацій треба віднести:

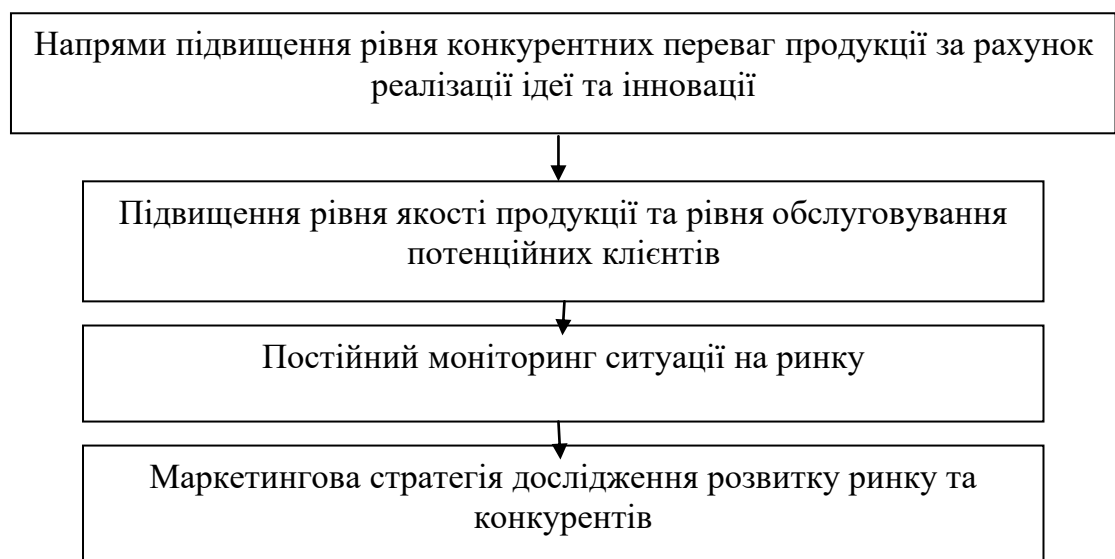


Рисунок 3.3 – Напрями підвищення рівня конкурентних переваг продукції ПП «Меблі-Сова» за рахунок ідеї та інновацій

За рахунок підвищення рівня якості обслуговування потенційних клієнтів ПП «Меблі-Сова» зможе володіти постійною клієнтурою, яка буде з часом збільшуватись, так як існує тенденція поширення позитивних відгуків клієнтів серед своїх друзів, родичів і т.п. Так само можна стимулювати цю тенденцію шляхом надання знижок постійним клієнтам, а так само клієнтам, які поширюють інформацію про ПП «Меблі-Сова» серед своїх знайомих. Багато користувачів послуг готові заплатити трохи більше за покращений сервіс та обслуговування. Володіючи підвищеною якістю послуг, дозволить ПП «Меблі-Сова» злегка підвищити ціни. Ще однією стратегією створення конкурентних переваг є диференціація, тобто надання послугам відмінних особливостей, які сподобалися б клієнтам. Стратегія спрямована на те, щоб зробити послугу не такою, якої її роблять конкуренти. Диференціація може виражатися у наданні унікальних додаткових послуг, таких як можливість поміряти тиск, надання додаткових консультацій [49, с.89-90].

Поліпшення показників діяльності ПП «Меблі-Сова» за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації послуг, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку дозволить досягти успіху в конкурентній боротьбі на ринку.

Іншим важливим фактором, що дозволяє вибудувати політику просування ідеї та інновацій в конкурентному середовищі, збільшити його якість у порівнянні з конкурентами є маркетингові дослідження. Маркетингові дослідження на ПП «Меблі-Сова» – це процес розробки, просування і реалізації продукції, орієнтований на виявлення спеціальних потреб на ринку. Він покликаний допомогти клієнтам оцінити продукції, послуги ПП «Меблі-Сова» та зробити правильний вибір. У загальному вигляді маркетингові дослідження на ПП «Меблі-Сова» – це збір, обробка і аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів, ціни, внутрішній потенціал з метою зменшення невизначеності, супутньої прийняттю маркетингових рішень. Заключним етапом маркетингових досліджень

конкурентів на ПП «Меблі-Сова» є побудова конкурентної карти ринку. Вона являє собою класифікацію конкурентів по займаній ними позиції на ринку, це дозволить ПП «Меблі-Сова» постійно моніторити ситуацію та ринку та формувати певну стратегію дії щодо розробки та реалізації ідеї та інновацій, формування певної цінові та якісні зміни у поточній діяльності.

Важливе значення у підвищенні рівня ефективності управління ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова» – це підвищення рівня кваліфікації кадрів, що складається з наступних етапів:

- формування власної учбової програми, яка заснована на використанні послуг незалежних консалтингових фірм;
- відвідування наукових конференції, семінарів;
- створення власної системи оцінки ефективності праці та подальше підвищення рівня професійних якостей шляхом проведення внутрішніх тренінгів та семінарів.

Ефективна схема прийняття управлінських рішень при роботі з ідеями та інноваціями можлива за таких умов [59, с. 97]:

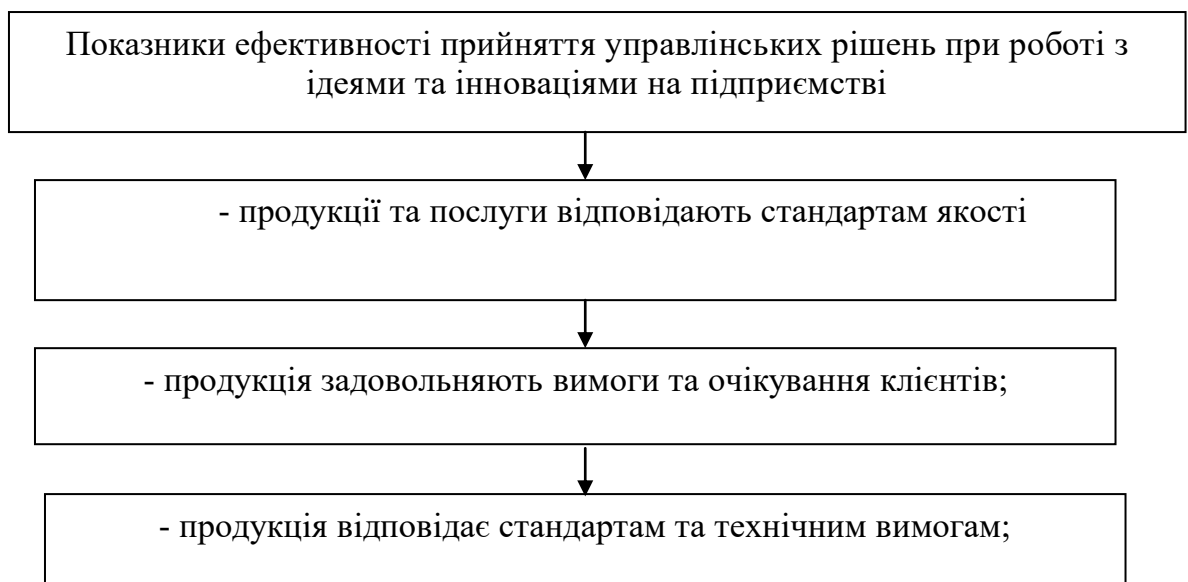


Рисунок 3.4 – Показники ефективності прийняття управлінських рішень при роботі з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова»

Якість комерційної діяльності підприємств підтверджується перевіркою на відповідність до чинних стандартів, правил, вимог для встановлення належного класу обслуговування. На якість обслуговування впливають такі чинники, як комплексність послуг, їх спрямованість на конкретного клієнта, своєчасність їх надання. До найбільш суттєвих критеріїв якості належать:

- відповідність стандарту якості, що надаються;
- стоматологічні вироби відповідність їх технічним та якісним показникам найкращих виробів-аналогів;
- рівень точності всіх процесів, що здійснюють такі послуги;
- відповідність якості послуг потребам клієнтів;
- відповідність якості платоспроможному попиту [36].

Основними з них є такі підсистеми для ПП «Меблі-Сова»:

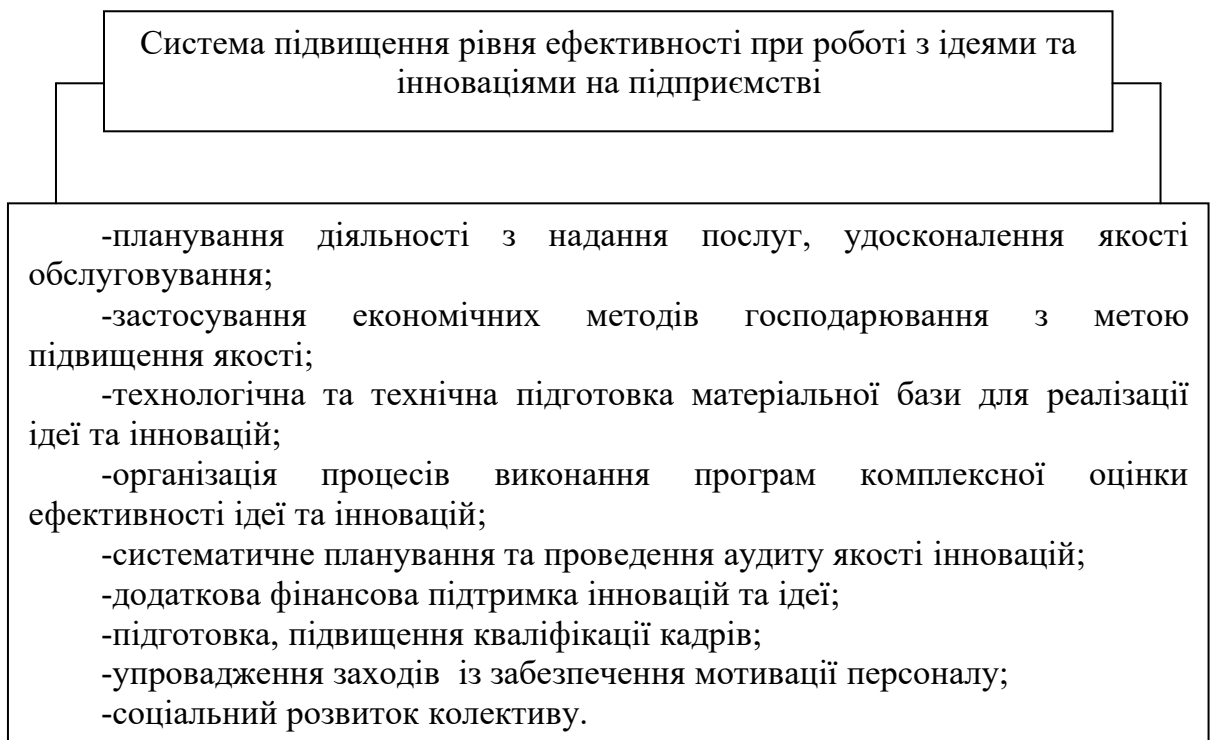


Рисунок 3.5 – Система підвищення ефективності при роботі з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова»

Отже, досягнення ефективності системи управління ідеями та

інноваційми на ПП «Меблі-Сова» не може бути забезпечено без використання різних форм конкретної участі й активного впливу персоналу на підвищення якості обслуговування клієнтів. При впровадженні системи управління ідеями та інноваціями з метою забезпечення конкурентоспроможності ПП «Меблі-Сова» має відповідати цілям та політики з якості, поставити відповідні завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру.

3.2 Аналіз прийняття управлінських рішень щодо подолання існуючих проблем на підприємстві та оцінка їх економічної ефективності

З метою вирішення існуючих проблем та підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «Меблі-Сова» планується впровадження та реалізація інноваційного проекту щодо створення власного Інтернет-порталу, який включає наступні складові:

- створення інформаційної системи для формування програми лояльності для власних клієнтів;
- створення внутрішньої електронної системи моніторингу за зміною попиту на окремі види послуг та виробів;
- створення автоматизованої інформаційної системи управління клієнтською базою даних щодо частоти використання послугами підприємства з метою надання додаткової інформації щодо системи знижок, певних переваг щодо окремих послуг та умов програм лояльності (стандарт CRM-системи) [29].

Отже, вітчизняні підприємства, стикаючись з проблемами забезпечення конкурентоспроможності власної продукції та послуг, намагаються використовувати вироблений зарубіжними фірмами інструментарій сучасних інформаційних технологій. У загальній сукупності систем автоматизації роботи підприємств існують різні їх види, які поділяються

залежно від типу підприємств, для яких вони розроблені, і відповідно, набору функцій, які в них передбачені.

Незважаючи на велику кількість різних інформаційних сайтів і порталів, жодний з них не є досконалим, хоча й містить досить великий обсяг інформації. Серед основних недоліків можна визначити:

- дублювання інформації інших сайтів, особливо новин;
- застарілість даних і пропозицій;
- обмежена можливість вибору з існуючих пропозицій;
- значна завантаженість рекламними лінками, банерами і спамом;
- деякі сайти є неповністю розробленими і не містять жодної інформації за певними розділами тощо.

CRM-система – система управління взаємодією з клієнтами (Customer Relationship Management). Це програмний продукт, призначений для накопичення і обробки інформації про клієнта з метою обслуговування з урахуванням його переваг і підвищення ймовірності придбання їм пропонованих послуг. Це своєрідна стратегія, орієнтована на отримання додаткового прибутку, шляхом максимального задоволення споживачів за рахунок завоювання їх лояльності і прихильності.

Майбутніми перевагами використання CRM-технологій для ПП «Меблі-Сова» є наступні [80, с.55]:

- підвищення спроможності утримувати своїх клієнтів і формувати у них лояльність по відношенню до виробів та послуг;
- підвищення рентабельності роботи з клієнтами, що зумовлено збільшенням кількості замовлень і зниженням витрат на залучення нових клієнтів;
- зниження собівартості продукції, що реалізуються.

Професійне використання CRM-технологій на ПП «Меблі-Сова» повинна створити засади для налагодження ефективної комерційної діяльності і оперативного управління, розробки чіткої системи надання інформації за запитами клієнтів, роботи системи збуту та оцінки її

ефективності, використання ефективної інформаційної технології для визначення найбільш вигідних клієнтів, створення пропозицій для кожного клієнта, а також надання достовірної і повної інформації.

Запропонований інноваційний проект для ПП «Меблі-Сова» має певні вихідні параметри для його економічної оцінки:

Таблиця 3.1 – Вихідні параметри інноваційного проекту для ПП «Меблі-Сова»

Параметр	Роки				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Обсяг фінансування інноваційного проекту за рахунок власного інвестиційного потенціалу, тис. грн.	150,0	0	0	0	0
Витрати на придбання необхідного обладнання, тис. грн.	220,0	0	0	0	0
Прогнозний грошовий потік, тис. грн.	-	149,0	149,0	149,0	149,0
Щорічні відрахування з чистого прибутку на експлуатаційні витрати по інноваційному проекту, тис. грн.	-	80,0	90,0	65,0	55,0
Середня вартість вкладеного капіталу у інноваційний проект, %	14				

Отже прогнозний чистий грошовий потік в умовах реалізації проекту складається:

Чистий грошовий потік = Чистий прибуток + Амортизація = 134,4 + 14,6 = 149,0 тис. грн.

При цьому, річна норма амортизації – 6,76% у рік (середній нормативний термін експлуатації обладнання – 15 років): $220,0 * 6,67\% = 14,6$ тис. грн.

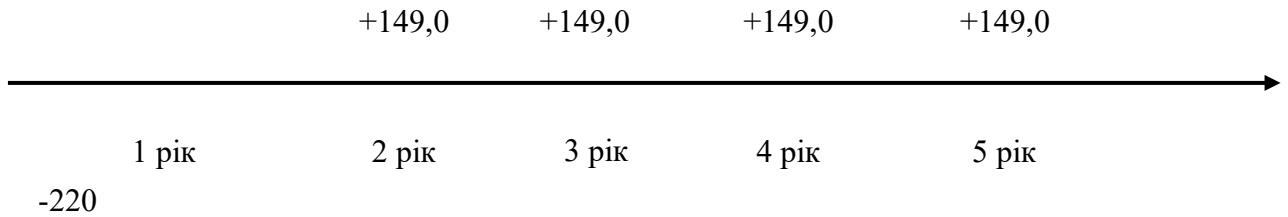
Чистий прибуток = Операційний прибуток – Податок на прибуток = 163,9 – 29,5 = 134,4 тис. грн.

Операційний прибуток складається с валового прибутку з урахуванням величини операційних доходів та витрат на проектом: $325,5 + 34,0 - 195,6 = 163,9$ тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції за новим проектом складає 325,5

тис. грн. з урахуванням прогнозного обсягу реалізації 21,0 од. за середньою ціною 15,5 грн. Далі необхідно визначити показники економічної ефективності інноваційного проекту з метою визначення його впливу на рівень комерційної діяльності та конкурентоспроможність ПП «Меблі-Сова».

Схема чистого грошового потоку, тис. грн.:



Далі визначимо показники, які характеризують економічну ефективність інноваційного проекту:

Для початку визначимо дисконтовану вартість проекту:

$NPV = \text{Початкові капітальні вкладення} + (\sum \text{Чистий грошовий потік} / (1 + \text{Ставка дисконту})^{\text{період}}) = -220 + 149,0 / 1,14 + 149,0 / 1,14^2 + 149,0 / 1,14^3 + 149,0 / 1,14^4 = -220 + 130,7 + 115,5 + 101,4 + 89,2 = 216,8 \text{ тис. грн.} > 0$, тобто проект є ефективним

Визначимо дисконтований період окупності проекту:

1 рік: $-220 + 149 / 1,14 = -89,3 \text{ тис. грн.}$

2 рік: $-89,3 + 149 / 1,14^2 = 26,2 \text{ тис. грн.}$

3 рік: $26,2 + 149 / 1,14^3 = 127,6 \text{ тис. грн.}$

4 рік: $127,6 + 149 / 1,14^4 = 216,8 \text{ тис. грн.}$

Таким чином проект окупується у 1-ому році, припускаємо, що у продовж року грошові кошти розподіляються рівномірно, тобто у 1 році сума дисконтованих платежів змінюється: $26,2 - (-89,3) / 12 = 18,8 \text{ тис. грн.}$, для повернення вкладених грошей потрібно: $220 / 18,8 = 11,7 \text{ років}$, таким чином отримуємо 1 рік 1,39 місяців.

$PI = (149,0 / 1,14 + 149,0 / 1,14^2 + 149,0 / 1,14^3 + 149,0 / 1,14^4) / 220 = 1,98$.

$MIRR = (\sqrt[4]{(149,0 / 1,14^4 + 149,0 / 1,14^3 + 149,0 / 1,14^2 + 149,0 / 1,14^1) / 220} - 1) * 100\% = 62,1\%$.

Згідно з методом хорди внутрішня процентна ставка визначається за формулою:

$$IRR = i_1 - NPV_1 \cdot \frac{i_2 - i_1}{NPV_2 - NPV_1}, \quad (2.5)$$

де: i_1, i_2 – величини процентних ставок;

NPV_1, NPV_2 – значення показника чистої дисконтованої вартості, розраховані відповідно для ставок i_1 та i_2 .

Для застосування методу хорди повинні дотримуватися наступні умови:

$$i_1 > i_2, NPV_1 > 0, NPV_2 < 0.$$

Отже:

$$i_1 = 14\%, \text{ тоді:}$$

$$NPV_1 = 220 + 149,0 / 1,14 + 149,0 / 1,14^2 + 149,0 / 1,14^3 + 149,0 / 1,14^4 = -220 + 130,7 + 115,5 + 101,4 + 89,2 = 216,8 \text{ тис. грн.}$$

$$i_2 = 80\%, \text{ тоді:}$$

$$NPV_2 = -220 + 149,0 / 1,8 + 149,0 / 1,8^2 + 149,0 / 1,8^3 + 149,0 / 1,8^4 = -220 + 82,7 + 46,5 + 25,5 + 13,5 = -51,8 \text{ тис. грн.}$$

Умови виконуються, отже визначимо внутрішню процентну ставку:

$$IRR = 0,14 - 216,8 \cdot \frac{0,8 - 0,14}{-51,8 - 216,8} = 0,673 \approx 67,3\%$$

Тобто проект є ефективним при $IRR = 67,3\%$.

Таблиця 3.2 – Оцінка показників економічної ефективності інноваційного проекту для ПП «Меблі-Сова»

Показники оцінки ефективності інноваційного проекту	Значення показників оцінки ефективності проекту
1	2
Чистий прибуток	134,4 тис. грн.
Чистий грошовий потік	149 тис. грн.
NPV	216,8 тис. грн.
Період окупності, DD	1 рік 1,39 місяців
PI	1,98
MIRR	62,1
IRR	67,3

Таким чином, згідно результатів розрахунків основних показників можна зробити висновки, що проект є ефективним для ПП «Меблі-Сова», тобто величина чистого прибутку складає на 134,4 тис. грн., величина грошового потоку – 149,0 тис. грн., NPV – 216,8 тис. грн., період окупності 1 рік та 1,39 місяців. Отже керівництву ПП «Меблі-Сова» необхідно прийняти варіант проекту згідно зробленої економічної оцінки.

Таблиця 3.3 – Інвестиційний план для ПП «Меблі-Сова» (первинний варіант фінансування з урахуванням наявного інноваційного потенціалу)

Показники	Роки впровадження інноваційного проекту				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Обсяг інвестиції	-220	-	-	-	-
За рахунок власного капіталу, тис. грн.	+150	-	-	-	-
Чистий грошовий потік по проекту, тис. грн.		+149,0	+149,0	+149,0	+149,0
Експлуатаційні витрати по проекту, тис. грн.		-80,0	-90,0	-65,0	-55,0
Банківське кредитування, 26% річних: Повернення Відсотки	+70	+19,2 -70 -18,2	-19,2 -4,99	-	-
Додаткові вкладення на депозитний рахунок банку Внесок Повернення Відсотки (24,0% річних)	-	-	-34,81	-127,16 +34,81 +8,35	+127,16 +30,51
Кінцева вартість капіталу	-	-	-	-	251,67

Отже, перший варіант інвестиційного плану для ПП «Меблі-Сова» надає можливість отримання прогнозованої величини вартості капіталу в розмірі 251,67 тис. грн. Отже керівництву ПП «Меблі-Сова» необхідно прийняти варіант проекту згідно зробленої економічної оцінки.

Таблиця 3.4 – Інвестиційний план для ПП «Меблі-Сова» (другий варіант фінансування з урахуванням наявного інноваційного потенціалу)

Показники	Роки впровадження інноваційного проекту				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Обсяг інвестиції з урахуванням додаткових витрат	-275	-	-	-	-
За рахунок власного капіталу, тис. грн.	+150	-	-	-	-
Чистий грошовий потік по проекту, тис. грн.	-	+149,0	+149,0	+149,0	+149,0
Експлуатаційні витрати по проекту, тис. грн.	-	-80,0	-90,0	-65,0	-55,0
Банківське кредитування, 26% річних: Повернення Відсотки	+125	+88,5 -125 -32,5	+52,51 -88,5 -23,01	-52,51 -13,6	-
Додаткові вкладення на депозитний рахунок банку Внесок Повернення Відсотки (24,0% річних)	-	-	-	-17,89	+17,89 +4,29
Кінцева вартість капіталу	-	-	-	-	116,18

Відсоток за депозитним рахунком складає 24,0% річних ПП «Меблі-Сова», що встановлений банком за рахунок відкриття контокорентного (активно-пасивного) рахунку в умовах дії кредитної лінії по новому інноваційному проекту.

Це надає додаткову фінансову можливість ПП «Меблі-Сова» для здійснення розрахунків по кредиту у разі недостатності власних коштів та визначає ефективність запропонованого проекту.

3.3 Напрями підвищення ефективності процесу прийняття рішень в управлінні працівниками в умовах роботи з ідеями та інноваціями

Процес управління персоналом – це процес забезпечення кадрами, організація їх ефективного і раціонального використання, а також їх професійного і соціального розвитку. Успіх роботи кожної організації забезпечують працівники, зайняті у неї, тому сучасна концепція управління організацією припускає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тій, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою – трудовими ресурсами організації [1, с.77]

Управління персоналом в процесі роботи з ідеями та інноваціями полягає:

- у формуванні системи управління персоналом;
- у кадровому плануванні;
- у визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі;
- у обліку і нормуванні чисельності працівників.

В даний час в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників організацій недооцінюють значення методів управління персоналом, властивих сучасному менеджменту і що активно використовуються за кордоном для ефективного управління і підвищення продуктивності праці.

У розвитку функціональних особливостей управління працівниками в системі сучасного менеджменту виявляються наступні достатньо стійкі тенденції, що сформувалися останніми роками:

- відокремлення практично всіх функціональних напрямів, що охоплюють комплекс проблем управління персоналом, в діяльності організації;
- широкий розвиток зовнішніх консультативних, посередницьких фірм, що працюють з організаціями на договірній, інтеграційній основі;
- делегування повноважень і відповідальності по виконанню функцій

управління персоналом лінійним керівникам підрозділів з одночасною організацією їх глибокого, безперервного навчання;

– інтернаціоналізація управління персоналом, що виражається в розвитку міжнародних контактів в діяльності спеціалізованих кадрових підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб і формування на цій основі єдиної міжнародної «школи» управління персоналом.

Проте все частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, результат, але і в ширшому контексті і зв'язується з такими поняттями особового, психологічного плану, як задоволеність працівників своєю працею, участю в трудовому колективі, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. Загальні рекомендації щодо підвищення рівня ефективності праці ПП «Меблі-Сова» [49, с.35]:

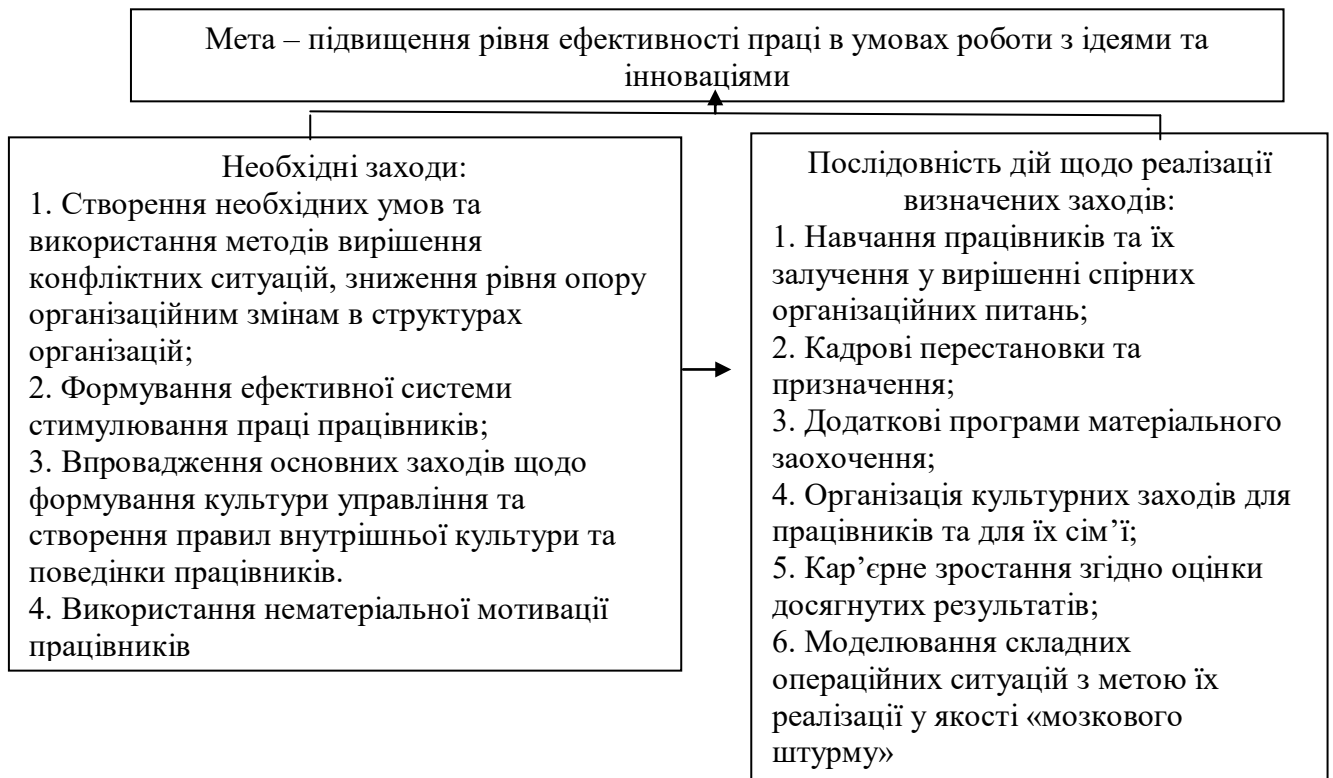


Рисунок 3.6 – Рекомендації щодо підвищення ефективності управління працівниками при роботі з ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова»

Важливе значення у підвищенні ефективності праці персоналу організації має вирішення конфліктних ситуацій, отже розглянемо основні заходи щодо подолання опору можливим організаційним змінам[50, с.65]:

Таблиця 3.5 – Способи подолання опору організаційним змінам при роботі з ідеями та інноваціями

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання працівників і надання інформації	Дефіцит інформації про суть реформ у персоналу	При переконаності працівників в необхідності перетворень вони активно беруть участь в них	Потрібний дуже багато часу, якщо треба охопити велику кількість працівників
Залучення персоналу до участі в проекті	Недолік інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін	Учасники зацікавлено підтримують реформи	Вимагає дуже багато часу
Стимулювання і підтримка персоналу	Опори персоналу у зв'язку з складністю індивідуальної адаптації	Надання допомоги при адаптації і облік індивідуальних побажань	Вимагає дуже багато часу, а також великі витрати
Переговори і угоди	Опір груп в керівництві організації, що побоюються втратити свої привілеї	Надання стимулів в обмін на підтримку	Вимагає дуже багато часу, викликає претензії
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших «тактик» впливу або великі витрати по ним	Опір відносний швидко ліквідується, не вимагаючи високих витрат	Загроза майбутнім проектам із-за недовір'я зацікавлених осіб
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій заглушає опір	Пов'язано з ризиком, породжує озлобленість по відношенню до ініціаторів

Отже, згідно вищевказаних способів подолання організаційних змін у кожній організації, для ПП «Меблі-Сова» можливо надати певні рекомендації щодо управління виникненням можливих організаційних змін.

По-перше – призначити офіційних лідерів змін. Ключова роль вищого керівництва в управлінні процесом організаційного розвитку не підлягає сумніву, тому когось з керівництва потрібно призначити керівником процесу реорганізації, а з компетентних працівників слід сформувати проектну групу. Це дозволить зробити процес реформування керованим і створити передумови для ефективної роботи механізму зворотного зв'язку з персоналом (тобто люди, принаймні, будуть точно знати, до кого йти зі своїми проблемами).

По-друге – спочатку «розкидати каменів» і лише потім їх збирати. Концептуальною моделлю процесу організаційних змін є схема: «розморожування» – «зміна» – «заморожування». Ломка старих звичок відбувається на стадії «розморожування», коли працівники підприємства випробовують стан неспокою і активно шукають інформацію, щоб понизити рівень неспокою. Тому при проведенні змін необхідно довести людям, що звичні ним методи роботи вже не придатні для вирішення нових завдань. Якщо ж спробувати упровадити нові методи роботи без попереднього руйнування встановленого порядку, існує серйозний ризик негативної дії колишніх знань і навиків [44, с.93-94].

По-третє – постійно пропагувати ідею необхідності реформ і роз'яснювати їх причини. «Правильний» PR дозволяє працівникам чітко представити свої перспективи після завершення реформ. Людей потрібно переконати в тому, що їх поточному статусу ніщо не загрожує і існує висока вірогідність його поліпшення.

В четвертих – підпорядкувати процес реорганізації правилу «підйому по сходах». «Під'їм по сходах» стосовно організаційного розвитку означає, що нові методи роботи слід вводити швидко, чергуючи періоди інтенсивного впровадження (декілька днів, в крайньому випадку, тижнів) з періодами стабільної роботи по нових методах («майданчиками для відпочинку»). Щоб закріпити досягнутий рівень навиків, необхідно періодично проводити повторне навчання працівників.

По-п'ятих – встановити цілі змін на рівні, що перевищує очікуваний результат. При формулюванні цілей реорганізації слід встановлювати їх трохи вище, ніж очікуваний результат. При цьому кількісні показники повинні бути вимірними, якісні – однозначно сформульованими, для тимчасових – визначений початок і тривалість.

В шостих – Залучити персонал в процес організаційних змін. Більшість керівників і консультантів рахують «залучення» найбільш ефективним методом подолання опору. Проте слід зазначити, що його застосування вимагає значних витрат часу і грошей. Тому спочатку необхідно виділити окремий бюджет проведення організаційних змін, скласти відповідний план і періодично відстежувати його виконання.

Сьоме – визначити, чи є опір наслідком неспівпадання інтересів розвитку організації і інтересів окремих працівників або – це системна проблема, пов'язана з недосконалістю внутрішньої культури. У першому випадку найбільш доцільним є позбавлення від «бунтарів». Проте діяти потрібно обережно, щоб з водою не виплеснути дитини, тобто, щоб замість деструктивних елементів, переслідуючи егоїстичні інтереси, не звільнити працівників, що мають власне, іноді адекватніше дійсності бачення процесу реорганізації. У другому випадку єдиною вірною вирішенням проблеми буде формування інноваційно-орієнтованої внутрішньої культури. Це тривалий процес, тому першу хвилю змін доведеться проводити в режимі «ручного» управління, паралельно побудувати бажану систему базових цінностей.

Восьме – обережно відноситися до застосування жорстких методів подолання. Жорсткі методи (примушення і ротація персоналу, звільнення) підсилюють опір, реорганізація ускладнюється, знижується ефективність роботи, тобто утворюється порочний круг. Застосування цих методів є обґрунтованим у разі одночасного виконання наступних умов: вимушеного характеру реорганізації (під тиском зовнішніх по відношенню до підприємства чинників), дефіциту часу, недостатньої підкованості працівників в питаннях управління, беззастережного авторитету ініціатора

реформ [19, с.89].

Окрім цього, поєднання вище перелічених параметрів при різному ступені їх враженості визначає п'ять основних способів вирішення можливих конфліктів на ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями:

Перше – уникнення, ухилення (слабка напористість поєднується з низькою кооперативністю). При виборі цієї стратегії дії направлені на те, щоб вийти з ситуації не поступаючи, але і не наполягаючи на своєму, утримуючись від вступу до спор і дискусій, від висловів своїй позиції, переводячи розмову у відповідь на пред'явлені вимоги або звинувачення в інше русло, на іншу тему. Така стратегія припускає також тенденцію не брати на себе відповідальність за вирішення проблем, не бачити спірних питань, не надавати значення розбіжностям, заперечувати наявність конфлікту, вважати його даремним. Важливо не потрапляти в ситуації, які провокують конфлікт.

Друге – примушення (протиборство) – висока напористість поєднується з низькою кооперативністю. При даній стратегії дії направлені на те, щоб наполягти на своєму шляху відкритої боротьби за свої інтереси, застосування влади, примушення. Протиборство припускає сприйняття ситуації як перемогу або поразку, заняття жорсткої позиції і прояв непримиренного антагонізму у разі опору партнера. Змусити прийняти свою точку зору за всяку ціну.

Третє – згладжування (поступливість) – слабка напористість поєднується з високою кооперативністю; Дії, які робляться при такій стратегії, направлені на збереження або відновлення сприятливих відносин, на забезпечення задоволеності іншого шляхом згладжування розбіжностей, з готовністю ради цього поступитися, нехтуючи своїми інтересами. Ця стратегія припускає прагнення підтримувати іншого, не зачіпати його відчуттів, враховувати його аргументи.

Четверте – компроміс, співпраця (висока напористість поєднується з

високою корпоративністю).

Тут дії направлені на пошук рішення, що повністю задовольняє як свої інтереси, так і побажання іншого в ході відкритого і відвертого обміну думками про проблему.

Дії направлені на те, щоб врегулювати розбіжності, поступаючись в чомусь в обмін на поступки іншої сторони, на пошук і вироблення в ході переговорів проміжних «середніх» рішень, що влаштовують обидві сторони, при яких ніхто особливо не втрачає, але і не виграє [23, с.81-82].

П'яте – вирішення проблеми. Припускає визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін.

Той, хто користується даним стилем, не прагне добитися своєї мети за рахунок інших, а швидше шукає якнайкращий варіант вирішення конфліктної ситуації:

- створення нормальних умов праці: створення безпечних умов для праці працівників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека;

- соціальний розвиток і соціальне партнерство: організація живлення, медичного і побутового обслуговування, відпочинку і культурно оздоровчих заходів, управління конфліктами і стресами, організація соціального страхування;

- правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Інше важливе значення у підвищенні рівня ефективності праці персоналу кожної організації має рівень стимулювання праці.

З урахуванням вищеперелічених рекомендацій щодо удосконаленню програм стимулювання праці працівників побудуємо програму заходів щодо її реалізації для ПП «Меблі-Сова» [17, с.412]:

Таблиця 3.6 – Перелік форм стимулювання праці, що повинні використовувати сучасні організації при роботі з ідеями та інноваціями

Діючі форми стимулювання праці	Зміст
Заробітна плата	Оплата праці, що включає основну погодинну та надбавки та додаткову (премії)
Соціальний пакет	Оплата відпусток, лікарняних листів, матеріальна допомога
Вільний час	Надання працівникові за активну і творчу роботу додаткових відгулів, гнучкого графіка роботи
Внутрішня культура	Поздоровлення з днем народження, ювілеями, державними святами

Таблиця 3.7 – Рекомендації щодо удосконалення форм стимулювання праці ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями

Визначення проблем	Розробка шляхів вирішення проблем
1	2
1. Удосконалення застосування організаційно-адміністративних методів	
1. До характерних особливостей прямої дії відноситься безпосередній зв'язок керівника і підлеглого. Проте в цілому прямі дії кінцем кінцем ведуть до пасивності підлеглих, а іноді і до прихованого нерозуміння.	У вирішенні даної проблеми найбільш ефективними будуть прямі методи дії, які здійснюються за допомогою постановки завдання і створення стимулюючих умов. Чим буде краще система економічного стимулювання, тим більше чітко вона повинна бути прописана в адміністративних актах, розпорядженнях, наказах, інструкціях і тим більше зрозуміліше повинна бути доведена до рядового працівника керівництвом. Для цього необхідно розробити положення про преміювання і положення про оплату праці, які повинні бути доведені до кожного працівника організації і відображати конкретні форми стимулювання праці.
2. У зв'язку з тим, що діяльність організації ведеться в різних напрямках сфери послуг, то адміністративні методи дії на працівників, які виступають у формі обов'язкових розпоряджень (наказів, розпоряджень) поступають не завжди своєчасно. Часто співробітники відмовляються від своїх дій, Часто співробітники відмовляються від своїх дій,	Для вирішення цієї проблеми необхідне забезпечення своєчасною інформацією всіх працівників організації. Необхідне регулярне проведення зборів, наприклад три рази на тиждень, на яких би освітлювали всі поточні справи організації. Працівники повинні нести відповідальність за невиконання розпоряджень перед керівництвом і можливість застосування до них дії щодо стягнення при несумлінному виконанні розпоряджень.

Продовження таблиці 3.7

1	2
2. Удосконалення економічних методів управління	
<p>1. Коли працівник щодня приходив на роботу і виконує певну роботу, за яку отримує заробітну плату і фіксовану щомісячну премію, то до певного моменту його це влаштовує, він не особливо зацікавлений в майбутньому і не прагне вносити особистий внесок до її розвитку. Але приходив момент, коли його починає не влаштовувати що існує станом речей і працівник або всіляко проявляє свою незадоволеність, або в певний час йде в іншу організацію.</p>	<p>Розробка нової преміальної системи, в якій виконавець повинен чітко уявляти, в якому випадку розмір заробітної плати і премій, тобто рівень їх матеріального добробуту, підвищення якого чекає від нього організація, щоб це бажання було спільним і узгодженим.</p>
3. Вдосконалення і реалізація соціально-психологічних методів управління	
<p>1. Соціальний пакет складається з найнеобхіднішого переліку, який достатньо вузький, оскільки організація не готова фінансово розширювати ці можливості, із-за невеликого фінансування.</p>	<p>В цілях збільшення економічної віддачі від соціального пакету організація повинна намагатися пов'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника.</p>
<p>2. При виникненні конфліктної ситуації в колективі, коли компроміс не знайдений, і сторони залишилися на колишніх позиціях, конфлікт переростає у деструктивну форму.</p>	<p>Слід попереджати або, якщо цього не вдалося зробити, вирішувати і прискікти.</p>

Таким чином, спираючись на всі запропоновані заходи комплексної програми створення ефективної системи стимулювання праці, керівництву ПП «Меблі-Сова» слід дотримуватися наступних напрямів мотивації праці та управління персоналом: раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів стимулювання персоналу; встановити чіткі цілі і завдання, нормативи, положення про преміювання, положення про оплату праці; пов'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника; дати оцінку індивідуальному внеску кожного працівника в результати діяльності фірми на основі регулярного зворотного зв'язку; регулярно проводити анкетування серед працівників, виявляючи тим

самим їх побажання і прагнення; забезпечити можливість для зростання працівників.

Висновки до розділу 3

На основі аналізу стану фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «Меблі-Сова» за досліджуємий період можна зробити висновки, що воно здійснює ефективну діяльність на визначеному сегменті ринку.

Для ПП «Меблі-Сова» були розроблені такі напрями мотивації праці та управління персоналом, як: раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів стимулювання персоналу; положення про преміювання, положення про оплату праці; пов'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника; регулярно проводити анкетування серед працівників, виявляючи тим самим їх побажання і прагнення; забезпечити можливість для зростання працівників.

Отже, подальша стратегія дії ПП «Меблі-Сова» у прийнятті управлінських рішень в процесі роботи з ідеями та інноваціями – це управління наявними конкурентними перевагами, що складається з двох основних складових: продуманих цілеспрямованих дій та інновацій; відповідна реакції на непередбачений розвиток подій та на конкурентну боротьбу, що може посилюватись.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра були розроблені управлінські рішення щодо роботи з ідеями та інноваціями підприємства ПП «Меблі-Сова». Підприємство здійснює свою діяльність в сфері оптової та роздрібною торгівлі мебелі. Асортимент підприємства включає: кухонні меблі, дитячі меблі, м'які меблі, столи та стільці, та фунітуру.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо- господарської чи іншої ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничо- господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління. Необхідність прийняття управлінського рішення може виникнути як у зв'язку з обставинами зовнішніми (рішеннями вищої організації, необхідність врегулювання взаємовідносин з партнерами по кооперації, тощо), так і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, тощо) Ось чому те чи інше управлінське рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи, воно спрямоване на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Згідно аналізу майнового стану підприємства ПП «Меблі-Сова», а також необхідність стабілізації його фінансової стійкості в умовах сучасної фінансової нестабільності, варто вжити таких заходів:

- усунення зовнішніх факторів банкрутства;
- удосконалення поточного календаря фінансового документа, у якому докладно відображається грошовий обіг підприємства;
- вживання локальних заходів з поліпшення фінансового стану;

– забезпечення фінансового становища підприємства в середньостроковій перспективі, яке виявляється в стабільному надходженні виручки від реалізації в достатньому рівні ліквідності активів, підвищенні рентабельності продукції, установлення призупинення штрафних санкцій за прострочену кредиторську заборгованість, забезпечення достатності фінансових ресурсів для покриття нових поточних зобов'язань;

– поступове погашення старих боргів, скорочення витрат до мінімально допустимого рівня, проведення енерго- і ресурсоощадних заходів;

– створення стабільної фінансової бази; забезпечення стійкого фінансового становища підприємств у довгостроковій перспективі, створення оптимальної структури балансу та фінансових результатів, фінансової системи підприємства до несприятливого зовнішнього впливу.

Отже, з метою підвищення результативності діяльності підприємства ПП «Меблі-Сова» та його стратегічного розвитку у перспективі, виникає потреба у розробленні стратегії управління підприємством, спрямованої на вдосконалення механізму формування та використання прибутку. Для максимізації прибутку підприємства ПП «Меблі-Сова» потрібно, насамперед, виконати комплекс завдань щодо забезпечення зростання обсягів діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління підприємством.

Ефективність роботи підприємства ПП «Меблі-Сова» значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що стосуються використання одержаного прибутку. Приймаючи ці рішення, власники (менеджери) ПП «Меблі-Сова» повинні всебічно зважити напрямки першочергових вкладень, фінансових ресурсів, виходячи з фінансового стану підприємства, рівня його матеріально-технічної бази, соціального розвитку колективу, можливостей прибуткового розміщення тимчасово вільних грошових коштів.

Для подальшого розвитку ПП «Меблі-Сова» необхідно:

- виключити з числа партнерів підприємств з низьким кредитним рейтингом;
- періодичний перегляд граничної суми позикових коштів;
- використання можливості оплати дебіторської заборгованості векселями;
- розробка плану заходів щодо роботи з конкретними контрагентами з вказівкою термінів, відповідальних, оцінки витрат і отриманого ефекту;
- внесення інформації про планові суми дебіторської заборгованості у фінансовий план підприємства з подальшим контролем виконання;
- розробка цілеспрямованої комплексної стратегії управління грошовими потоками підприємства;
- створення певних організаційних структур, які будуть забезпечувати ухвалення і реалізацію управлінських рішень по формуванню і використанню прибутку;
- здійснення аналізу різних аспектів формування і використання грошових доходів по усім основних напрямам діяльності підприємства.

У роботі запропоновано концептуальні основи системи оцінки персоналу ПП «Меблі-Сова» в процесі роботи з ідеями та інноваціями. З метою підвищення ефективності оцінки персоналу необхідне впровадження комплексної системи оцінки по окремих кваліфікаційних групах з урахуванням наступних етапів оцінки в процесі роботи з ідеями та інноваціями:

Перше – оцінка професійних і особових якостей працівників в організації.

Друге – оцінка рівня кваліфікації працівників в організації.

Третє – оцінка складності виконуваних робіт в організації.

Четверте – оцінка результатів роботи персоналу.

П'яте – комплексна оцінка результатів праці і ділових якостей працівників по кожній з професійних груп.

За допомогою використання запропонованої комплексної системи

оцінки персоналу по окремих кваліфікаційних групах ПП «Меблі-Сова» можливо створити працездатний колектив, при цьому необхідно дотримуватися приблизно рівного співвідношення представників різних категорій. В рамках управління персоналом одним з найважливіших методів є професійний рух, тобто або перехід до іншої спеціальності в межах колишньої професії, або оволодіння новою професією.

Обґрунтовано перспективи формування нової системи оцінки персоналу та визначити шляхи підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві. Таким чином, найважливішими особливостями сучасного процесу удосконалення управління рівнем ефективності праці персоналу ПП «Меблі-Сова» при роботі з ідеями та інноваціями є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- загальне ухвалення господарських рішень і створення атмосфери довіри в організації;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку із стратегічними установками;
- створення внутрішньої культури інноваційного типу з метою підвищення рівня конкурентоспроможності організації.

Завдання поліпшення системи організації управління працівниками ПП «Меблі-Сова» в процесі роботи з ідеями та інноваціями не може бути ефективно вирішено без попереднього удосконалення загальної системи управління працівниками організації та діяльності загального персоналу, тому нами пропонується наступна послідовність в реалізації певних рекомендацій:

- впровадження заходів щодо оптимізації загальної системи управління;
- удосконалення роботи в області управління персоналом;
- заходи щодо поліпшення системи стимулювання праці.

Реалізація наданих рекомендації щодо удосконалення кадрової стратегії управління працівниками на ПП «Меблі-Сова» дозволить підвищити ефективність управління персоналом; удосконалити використання трудових резервів, формування та реалізацію визначеної кадрової політики.

В умовах впровадження запропонованих змін у кадрову стратегію та систему управління ідеями та інноваціями на ПП «Меблі-Сова» сприятиме підвищенню величини прогнозного операційного доходу, збільшенню величини операційних витрат підприємства в умовах впровадження нової системи стимулювання праці, величини витрат за рахунок впровадження нової системи оцінки персоналу та створення власного учбового центру; збільшенню величини операційного доходу в умовах підвищення рівня продуктивності праці; збільшенню отримання додаткового доходу підприємства за рахунок отримання коштів від працівників інших організацій, які будуть користуватись послугами нового учбового центру.

Загальна стратегія управління рішенням в умовах роботи з ідеями та інноваціями і досить великий обсяг інвестицій підприємства спрямовано саме на працюючих, що задіяні в операційній діяльності підприємства ПП «Меблі-Сова», що вважається одним з головних чинників ринкової конкурентної переваги підприємства та вплине на його майбутній розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Батрак М.О. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників: Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №1. С. 122.
2. Белецька І.Л. Конкурентоспроможність в її сучасному трактуванні. Актуальні проблеми економіки. 2013. №10. С. 81-88
3. Белоус О.П., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоспроможність і ефективність. К .: «Знання України», 2012. - 140 с.
4. Благун І. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства: Регіональна бізнес-економіка та управління. 2014. №3 (15). С. 3–11.
5. Воржакова Ю.П., Довгань Л. Є. Зовнішні та внутрішні чинники формування менеджменту підприємств. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 12.10.2019)
6. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: [підручник] Київ: Кондор, 2013. 187 с.
7. Гриценко В.В. Управління якістю продукції як фактор конкурентної позиції підприємств. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2008-4/Grysenko>. (дата звернення: 23.10.2019)
8. Дегтярев А. А. Ухвалення політичних рішень: навч. посіб. Київ: КДУ, 2014. 414 с.
9. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень : Київ: Всеуито; Наук. думка, 2016. 242 с.
10. Дехтяр А. Системний підхід до прийняття державно- управлінських рішень. Вісник Нац. ун-ту внутр. справ. 2012. Вип. 20. С. 192-196.
11. Дименко Р. Кадрові стратегії управління як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка розвитку. 2015. №3 (39).
12. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. Менеджмент: навч. посіб.: Алерта, КНТ, 2017. 516 с.

13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Персонал підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
14. Драган О.І. Управління кадровою стратегією підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККіМ, 2013. 160 с.
15. Дубовик О.Л. Управління маркетинговими дослідженнями в процесі формування конкурентних переваг: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2014. 205 с.
16. Волкова О.І. Економіка фірми: ИНФРА-М, 2014. 601с.
17. Єлець О.П., Богдан Є.В. Сутність процесу управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства URL : <http://www.zgia.zp.ua>. (дата звернення: 15.11.2019)
18. Закон України «Про інвестиційну діяльність» URL : <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 01.11.2019)
19. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL : <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 23.10.2019)
20. Заходи по підвищенню конкурентоспроможності URL : http://www.globalteka.ru/referat/doc_detasls/877. (дата звернення: 15.10.2019)
21. Ігнат'єва А. В. Дослідження систем управління: навч. посіб. для вузів: ЮНІТИ-ДАНА, 2014. 160 с.
22. Карданская Н.Л. Управлінські рішення: Підручник для вузів. Миргород: ЮНІТИ ДАНА, 2014. 465.
23. Клименко С.М., Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 249 с.
24. Колпаков В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посіб.: МАУП, 2013. 256 с.
25. Кривобок К. В. Сучасні аспекти управління адаптаційними процесами на підприємстві. Облік і статистика: Науково-практичний журнал. 2013. №1 (29) .С. 24-30.
26. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2012. 202 с.

27. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2012. 568 с.
28. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: навчально-методичний посібник. Основи менеджменту. Київ: МАУП, 2013. 96 с.
29. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. Київ : Атіка, 2012. 240 с.
30. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.
31. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. URL : http://www.academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/52a015a3-5ad9-4fd6-8bf0-036e5711013d.pdf (дата звернення: 03.10.2019)
32. Підвищення конкурентоспроможності економіки України URL : <http://www.niurr.gov.ua>. (дата звернення: 23.09.2019)
33. Помазун О.М. Особливості прийняття рішень із управління бізнес-процесів підприємства. Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали Міжнар. наук.-пркт. конф., 8-10 жовт. 2015р. Хмельницький: ХНУ, 2015. С. 64-66.
34. Проблеми конкурентоспроможності товаровиробників на товарних ринках URL : <http://referaty.net.ua>. (дата звернення: 13.09.2019)
35. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Миргород: Аспект-Пресс, 2012. 256 с.
36. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент теорія та практика: навч. посіб. Вид., 2-ге, перероб і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2015. 490 с.
37. Рыбакова О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення URL : <http://archive.nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 14.10.2019)
38. Смірнов Е.А. Розробка управлінських рішень: Підручник для вузів. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. с. 271.

39. Смірнов Е.А. Управлінські рішення. Мінськ: ИНФРА-М, 2014. с.264
40. Умови формування кадрової стратегії підприємства URL : <http://referat.repetitor.ua>. (дата звернення: 13.11.2019)
41. Фатхутдінов Р.А. Розробка управлінського рішення: підручник для вузів. Вид. 3-ге перероб. і доп. Мінськ: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-Синтез », 2015. 240 с.
42. Федотова С.Ю. Вдосконалення методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції та послуг інноваційно-інвестиційних підприємств будівельного комплексу України: Економіка та держава. 2013. №10. с.95-97.
43. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. Київ: КНЕУ, 2013. 408 с.
44. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Київ: КНЕУ, 2015. 515 с.
45. Цюцюра М.І. Розробка структури моделі спрямованого управління проектами. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. Київ: НАУ, 2016. Вип. 26. 5-12 с.
46. Черкасов В.В., Платонов С.В. Управлінська діяльність менеджера. Основи менеджменту. Київ: Ваклер, 2013. 465 с.
47. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. Київ: МАУП, 2016. 160 с.
48. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. монографія : Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
49. Черниш С.С. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 310 с.
50. Чумаченко, М.Г. Економічний аналіз: навч. посібник Київ: КНЕУ, 2013. 555 с.
51. Шатілова О. В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства Київ: КНЕУ, 2013. 195-203 с.

52. Шемаєва Л.Г. Управління персоналом та економічна безпека підприємств в умовах стратегічного розвитку: «КРОК», Київ, 2015. 39 с.
53. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб., Вид., 2-ге переробл. і доп. Київ: КНЕУ, 2013. 699 с.
54. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. Москва: ИНФРА, 2008. 209 с.
55. Широкова Г. В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей. Менеджмент в Украине и за рубежом. Харьков: 2016. № 2. С. 15-21.
56. Шіфріна Н.І. Класифікація активів підприємства за рівнем ліквідності. Вісник економіки транспорту і промисловості №34 2015. 347-349 С.
57. Шкарлет С.М. Діагностика потенціалу фінансового стану підприємства у функціональному аспекті його інноваційної політики. Фінанси, облік, аудит №18. 2016. С. 111-112.
58. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент. навч. посіб. Чернівці: Книги – XXI, 2014. 376 с.
59. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 452 с.
60. Шпаганко А. Сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». Запоріжжя: Економіка України. 2014. №6. С. 45-49.
61. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. Москва: Издательский дом «Дашков и К». 2014. С. 292.
62. Юдін М.А., Бірам О. Основи оцінки конкурентоспроможності продукції. Київ: Актуальні проблеми економіки. 2015. №2(116). с.42-47
63. Юдін Д.Б. Обчислювальні системи теорії прийняття рішень Миргород: Наука, 2015. 320 с.
64. Юдін М.А. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. Київ: Економіст. 2013. №6. с.40-42.

65. Юхименко В. Еволюція концепцій персоналу від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки URL : <http://irbis-pbuv.gov.ua> (дата звернення: 03.12.2019)
66. Яванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах Хмельницький: Економіст. 2017. №3. С. 91-93
67. Яворська Л., Муханов В. Бізнес на молоці. Статус. Економічні відомості. 2006. 35–37 с.
68. Явошко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 4. С. 59-65.
69. Яворин М.М. Група риска. Харьков: Контракты. 2017. №13. С. 43-45.
70. Яворин М.М. Оптимизация структуры управления персоналом. Харьков: Контракты. 2016. №29. С. 50-52.
71. Якіменко Н. В. Стратегія менеджменту організації виробництва в ринковій економіці. Вісник економіки транспорту и промисловості: Зб. наук. праць. Харків: УкрДАЗТ, 2015. №13. с. 212 -216.
72. Якість матеріального стимулювання працівників URL : http://web.znu.edu.ua/NIS/docs/dstu_7_1-2006.pdf (дата звернення 19.09.2019)
73. Яковенко К.В. Ковалев Д. Как управлять и оптимизировать структуру управления персоналом. Львів: Бизнес. 2017. №29. С. 96-97.
74. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки. монографія : Ін-т екон. та прогнозів. Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с.
75. Янковець Т. М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу. Київ: Актуальні проблеми економіки. Вип. №2 (104). 2014. С. 167- 174.
76. Янковський К. П. Організація інвестиційної й інноваційної. Донецьк: Літерник, 2014. 488 с.

77. Яков С.В. Управлінська діяльність менеджера. Основи менеджменту. Київ: Ваклер, 2015. 465 с.
78. Ятихін Є. О. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу та її основні принципи . Київ: Статистика України. 2017. №3. С. 83-86.
79. Ящук О.О. Математика лояльності. Москва: Бизнес. 2015. №4. С. 38-ї
80. Bearden William O., Ingram Thomas N., LaForge Raymond W.. Marketing: Principles and perspectives. 3. ed. Boston etc. : Irwin: McGraw-Hill, 2017. XXXVII, 596p.
81. Cressman G. E. Value-Based Pricing : A State-Of-The-Art Review. In: G.L. Lilien and Andersson J. Spare Parts Pricing : pre-study for a pricing strategy at pon. Jonathan Andersson, Jesper Bengtsson. Gothenburg: Sweden, Chalmers University of Technology, 2013. 80 p.

ДОДАТОК А

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової
звітності»

Підприємство _____ ПП «Меблі-Сова» _____ Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ
Територія _____ за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ
Вид економічної діяльності _____ за КВЕД
Середня кількість працівників¹ _____
Адреса, телефон _____
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ		
		01

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на _____ 2017_ р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		38	34
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	66	63
накопичена амортизація	1002	28	29
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	20242	20558
первісна вартість	1011	46576	45874
знос	1012	26334	25316
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		303
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	20280	20895
II. Оборотні активи		11334	12129
Запаси	1100		
Готова продукція		6789	7954
Товари		427	483
Поточні біологічні активи	1110		

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2990	3110
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		42
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	229	433
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	311	209
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	45	65
Усього за розділом II	1195	22125	24425
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	42405	45320
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		8127	8127
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	17908	17908
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45	(3)
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	26080	26032
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		750
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		750
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	14353	16891
розрахунками з бюджетом	1620		181
зі страхування	1621		
розрахунками зі страхування, з авансів	1625	72	542
розрахунками з оплати праці	1630	950	703
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	950	221
Усього за розділом III	1695	16325	18538
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	42405	45320

Керівник

Підприємство _____ ПП «Меблі-Сова» _____
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ	
	01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ 2017_ р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37479	38756
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	32553	32994
Валовий: прибуток	2090	4926	5762
Збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2719	2546
Адміністративні витрати	2130	3534	3456
Витрати на збут	2150	629	453
Інші операційні витрати	2180	2984	1987
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	498	2412
Збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	284	876
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	214	1536
Збиток	2295	()	()

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	97	115
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	117	1421
Збиток	2355		()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	117	1421

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	18674	18995
Витрати на оплату праці	2505	12038	13245
Відрахування на соціальні заходи	2510	4389	4234
Амортизація	2515	2091	2065
Інші операційні витрати	2520	2517	2546
Разом	2550	39709	41085

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Б

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової
звітності»

Підприємство _____ ПП «Меблі-Сова» _____ Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ
 Територія _____ за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ
 Вид економічної діяльності _____ за КВЕД
 Середня кількість працівників¹ _____
 Адреса, телефон _____
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ	
	01

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на _____ 2018_р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		34	15
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	63	65
накопичена амортизація	1002	29	50
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	20558	21638
первісна вартість	1011	45874	48574
знос	1012	25316	26936
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	303	303
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	20895	21956
II. Оборотні активи		12129	16004
Запаси	1100		
Готова продукція		7954	9046
Товари		483	120
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3110	5650
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	42	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	433	476

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	209	62
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	65	2
Усього за розділом II	1195	24425	31360
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	45320	53316
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		8127	8127
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	17908	17908
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3)	20
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	26032	26055
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	750	750
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	750	750
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	16891	23991
розрахунками з бюджетом	1620	181	134
зі страхування	1621		
розрахунками зі страхування, з авансів	1625	542	364
розрахунками з оплати праці	1630	703	1748
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	221	274
Усього за розділом III	1695	18538	26511
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	45320	53316

Керівник
Головний бухгалтер

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
		01

Підприємство _____ ПП «Меблі-Сова» _____
(найменування)

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ **2018_ р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38763	37479
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30777	32553
Валовий: Прибуток	2090	7986	4926
Збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2621	2719
Адміністративні витрати	2130	2691	3534
Витрати на збут	2150	2041	629
Інші операційні витрати	2180	5603	2984
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	272	498
Збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	249	284
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	23	214
Збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		97
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: Прибуток	2350	23	117
Збиток	2355		()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	23	117

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	13324	18674
Витрати на оплату праці	2505	12850	12038
Відрахування на соціальні заходи	2510	4662	4389
Амортизація	2515	2672	2091
Інші операційні витрати	2520	9592	2517
Разом	2550	43100	39709

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Головний бухгалтер