

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Менеджмент ефективності виробничого підприємства»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу \_\_\_\_\_

Ульянов Ф. С.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, \_\_\_\_\_  
доктор економічних наук, професор \_\_\_\_\_

Томарева-Патлахова В.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор \_\_\_\_\_

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

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

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Ульянов Федір Сергійович

1. Тема роботи «Менеджмент ефективності виробничого підприємства»

керівник роботи: Томарева-Патлахова В.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ

2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_

7 таблиць

1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Патлахова В.В.		
2	Томарева-Патлахова В.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

Ф. С. Ульянов

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

В.В. Томарева-Патлахова

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 42 с., 1 рис., 7 табл., 34 джерела.

Об'єкт дослідження – Запорізький хлібозавод No3.

Предмет дослідження – менеджмент ефективності підприємства.

Мета дослідження – дослідити систему менеджменту ефективності на прикладі виробничого підприємства. На основі мети, було сформовано ряд завдань.

1. Охарактеризувати теоретичні менеджменту ефективності;
2. Дослідити систему менеджменту ефективності в управлінні Запорізьким хлібозаводом No3;
3. Визначити та обґрунтувати заходи щодо вдосконалення процесу керівництва на підприємстві.

Для досягнення поставлених завдань можна використати різні *методи* дослідження, серед яких можуть бути такі: Аналіз науково–теоретичних джерел. Даний метод дозволяє визначити теоретичні основи керівництва та лідерства, їхню класифікацію, роль та вплив на ефективність управління. Експертна оцінка. Даний метод передбачає залучення кваліфікованих фахівців з управління та лідерства для аналізу ситуації на підприємстві, виявлення проблемних питань та розробки заходів щодо їх вирішення.

Новизна роботи полягає у визначенні напрямків підвищення ефективності виробничого підприємства в сучасних умовах господарювання.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ,  
МЕНЕДЖМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis: 42 pages, 1 figure, 7 tables, 34 sources.

The object of the study is Zaporizhzhya bakery No. 3.

The subject of the study is enterprise efficiency management.

The purpose of the study is to investigate the efficiency management system on the example of a manufacturing enterprise. Based on the goal, a number of tasks were formed.

1. To describe theoretical efficiency management;
2. Investigate the efficiency management system in the management of Zaporizhzhya Bakery No. 3;
3. Determine and justify measures to improve the management process at the enterprise.

Various research methods can be used to achieve the set tasks, among which the following can be used: Analysis of scientific and theoretical sources. This method allows you to determine the theoretical foundations of management and leadership, their classification, role and impact on management efficiency. Expert evaluation. This method involves the involvement of qualified management and leadership specialists to analyze the situation at the enterprise, identify problematic issues and develop measures to solve them.

The novelty of the work consists in determining directions for increasing the efficiency of the production enterprise in modern business conditions.

EFFICIENCY, MANAGEMENT, PERFORMANCE MANAGEMENT,  
EFFICIENCY MANAGEMENT.

## ЗМІСТ

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ .....	9
1.1 Загальна характеристика концепцій менеджменту ефективності.....	9
1.2 Підходи до оцінки ефективності в діяльності підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛБОЗАВОД № 3» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ .....	19
2.1 Організаційно–економічна характеристика діяльності ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛБОЗАВОД № 3» .....	19
2.2 Діагностика ефективності системи менеджменту ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛБОЗАВОД № 3» .....	20
2.3 Шляхи підвищення ефективності менеджменту рентабельності ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛБОЗАВОД № 3» .....	29
ВИСНОВКИ.....	36
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	39

## ВСТУП

Ефективність в управлінні підприємством є ключовими факторами успішної діяльності будь-якої організації. Інноваційний підхід до управління дозволяє компаніям змінюватися і розвиватися у високотехнологічному та конкурентному середовищі. У свою чергу, лідерство в управлінні підприємством забезпечує розвиток ефективної команди, яка здатна досягати поставлених цілей.

У сучасному світі підприємства повинні швидко адаптуватися до змін, які відбуваються в ринковому середовищі, технологіях та уявленнях про споживачів. Для досягнення успіху підприємства повинні мати ефективних лідерів, які здатні розуміти ці зміни, прогнозувати їх наслідки та швидко реагувати на них. Лідерство повинне бути спрямоване на розвиток ефективної стратегії, яка дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та відповідати потребам ринку.

Крім того, керівництво підприємства повинно забезпечити оптимальне використання ресурсів та забезпечити ефективне функціонування всіх структурних підрозділів. Керівництво має забезпечити максимальний рівень якості продукції та послуг, що надаються, зменшити витрати на виробництво та забезпечити оптимальний рівень доходів.

Лідерство та керівництво повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб забезпечити розвиток підприємства у складних умовах.

Об'єкт дослідження – Запорізький хлібозавод No3.

Предмет дослідження – менеджмент ефективності підприємства.

Мета дослідження – дослідити систему менеджменту ефективності на прикладі виробничого підприємства. На основі мети, було сформовано ряд завдань.

1. Охарактеризувати теоретичні менеджменту ефективності;
2. Дослідити систему менеджменту ефективності в управлінні Запорізьким хлібозаводом No3;

3. Визначити та обґрунтувати заходи щодо вдосконалення процесу керівництва на підприємстві.

Для досягнення поставлених завдань можна використати різні *методи* дослідження, серед яких можуть бути такі: Аналіз науково–теоретичних джерел. Даний метод дозволяє визначити теоретичні основи керівництва та лідерства, їхню класифікацію, роль та вплив на ефективність управління. Експертна оцінка. Даний метод передбачає залучення кваліфікованих фахівців з управління та лідерства для аналізу ситуації на підприємстві, виявлення проблемних питань та розробки заходів щодо їх вирішення.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 1.1 Загальна характеристика концепцій менеджменту ефективності

На всіх рівнях організації менеджери прагнуть досягти високих результатів. Проте загальна згода щодо значення терміну "ефективність" відсутня. Визначення ефективності управління відображаються у наступних концепціях і підходах, які доцільно використовувати залежно від ситуації:

Цільова концепція ефективності управління. Згідно з цією концепцією, діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління визначається ступенем досягнення цих цілей. Спеціаліст з менеджменту Ч. Бернард зазначив: "Те, що ми розуміємо під ефективністю ... полягає у виконанні поставлених завдань спільними зусиллями. Ступінь їх виконання відображає ступінь ефективності". Показники результативності включають обсяг реалізації продукції (послуг), частку ринку, обсяг прибутку, асортимент продукції (послуг), темпи зростання продажів, показники якості продукції (послуг) тощо [1].

Системна концепція ефективності управління. Ця концепція стверджує, що результати діяльності організації залежать як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів, а ефективність управління визначається ступенем адаптації організації до навколишнього середовища. Організація є частиною галузі, суспільства та глобальної економіки. Вимоги цих систем включають не лише якість і кількість продукції, але й екологічну чистоту, внутрішню стабільність і глобальну політичну стабільність. Тому організація повинна діяти так, щоб задовольняти інтереси всіх елементів більших систем [2].

Системна концепція пояснює, чому ресурси повинні використовуватись для діяльності, що не пов'язана безпосередньо з досягненням цілей організації. Пристосування до середовища та підтримка циклу "входи – процес – виходи"

вимагають розподілу ресурсів у сфері, які опосередковано пов'язані з основною метою організації.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів". Ця концепція визначає, що діяльність організації спрямована на задоволення очікувань і потреб усіх індивідуумів та груп, які взаємодіють з організацією. Ефективність управління визначається ступенем досягнення балансу інтересів всіх зацікавлених сторін. Згідно з цією концепцією, організація є ефективною настільки, наскільки вона задовольняє інтереси групи, яка контролює найважливіший ресурс на даний момент. Оцінка ефективності управління приділяє значну увагу якості життя працівників, що розуміється як ступінь задоволення особистих потреб через роботу в організації [3].

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію, використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи непрямого оцінювання (експертні методи, анкетування тощо).

Крім цих концепцій, існують погляди, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління - ця концепція розглядає управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, де ефективність управління характеризується співвідношенням результатів та витрат самої системи управління.

Показники, що вимірюють результат управлінської праці в межах цієї концепції, включають:

- зменшення трудомісткості управлінських робіт;
- скорочення кількості управлінського персоналу;
- зменшення часу на обробку інформації;
- скорочення витрат робочого часу управлінців;
- зниження плинності кадрів в управлінському апараті;
- композиційна концепція ефективності управління [4].

За цією концепцією ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на:

- скорочення трудомісткості виробництва;
- підвищення ритмічності роботи;
- покращення матеріально-технічного постачання та обслуговування виробництва;
- оптимізацію техніко-економічного та оперативного планування [5].

Основні показники, що характеризують результат діяльності організації, включають:

- продуктивність праці;
- зниження собівартості продукції;
- зростання прибутку;
- обсяги реалізації продукції.

В межах цієї концепції також широко використовуються показники економічності управлінського апарату, такі як:

- питома вага управлінців у загальній чисельності працівників;
- питома вага управлінського персоналу у загальному фонді оплати праці;
- питома вага витрат на управління у собівартості продукції.

## 1.2 Підходи до оцінки ефективності в діяльності підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки діяльність будь-якої організації включає постійний систематичний аналіз та оцінку ефективності використання ресурсів, у тому числі ефективність функціонування системи управління людськими ресурсами. Відомі теоретики у сфері персонального менеджменту Дж.М. Іванцевич та А.А. Лобанов визначають оцінку ефективності управління як «систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління та для

співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів та з цілями підприємства» [13].

Основною стратегічною метою оцінки ефективності управління є визначення та усунення факторів, що знижують віддачу від використання ресурсів організації. Вимірювання та оцінка ефективності функціонування та розвитку системи управління ресурсами дозволяє:

- своєчасно діагностувати проблеми, що виникають у ході реалізації системи управління, та активно впливати на поточний стан системи з метою їх усунення;
- приймати оперативні рішення про ті чи інші зміни системи та прогнозувати їх вплив на ключові параметри управління;
- здійснювати планування подальшого вдосконалення роботи служб та підрозділів.

Існує безліч різних підходів щодо визначення ефективності управління. Проте немає єдиної загальноприйнятої методики.

Практикуючі фахівці в галузі управління людськими ресурсами виділяють низку факторів, що ускладнюють оцінку ефективності управління [14]:

- робота менеджменту має не лише кількісні, а й якісні цілі;
- на кінцеві результати роботи впливає безліч факторів (наприклад, плинність кадрів може залежати від умов робочого місця, і від характеру керівника лінійного підрозділу);
- кінцеві результати діяльності віддалені за часом (наприклад, заходи щодо покращення корпоративної культури, навчання резерву не дають негайної віддачі).

У зарубіжній практиці поширення набули такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій, методики Джека Філіпса та Дейва Ульріха [4].

Метод експертної оцінки полягає у проведенні опитування керівників підрозділів, мета якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в компанії. Проведення опитування здійснюється як власними

силами, і із залученням консультантів. Опитувальні листи, як правило, містять спільні («Чи задоволені ви роботою кадрової служби?») та приватні питання («Наскільки результативно, на вашу думку, було проведено цей захід?»). Подібна оцінка може проводитись разово або на регулярній основі. Основною перевагою даного методу є простота та можливість реалізації без залучення додаткових ресурсів. Основний недолік – неминучий суб'єктивізм в оцінках.

Спосіб бенчмаркінгу полягає в зіставленні показників діяльності кадрової служби організації з аналогічними даними інших компаній на ринку. Подібний метод набув широкого поширення за кордоном. Він здійснюється у кілька етапів.

На першому етапі формується проектна команда експертів.

На другому етапі відбувається збір та детальний аналіз інформації, в ході якого експерти запитують у компаніях–учасниках дослідження необхідну документацію та проводять конфіденційне опитування співробітників про роботу кадрової служби.

На етапі здійснюється порівняння показників діяльності кадрових служб кожної компанії з отриманими узагальненими показниками і виявлення «слабких» місць у системі управління людськими ресурсами.

Використання цього методу передбачає дотримання принципу прозорості діяльності організацій – відомості про служби мають бути відкритими та достовірними. Крім цього, цей метод досить дорогий: у Європі участь у проекті коштує до 10 тисяч євро для кожної компанії.

Метод оцінки віддачі інвестицій ґрунтується на показнику ROI (Return of investment – віддача інвестицій), який застосовується практично у всіх сферах бізнесу, у тому числі у сфері управління персоналом.

Показник розраховується за такою формулою (1.1):

$$ROI = (R - I) / U * 100\% \quad (1.1)$$

де ROI – віддача інвестицій, у відсотках, R – отриманий дохід, I – вироблені витрати.

Використання цього методу пов'язані з певними труднощами при розрахунку витрат, від точності яких залежить достовірність отриманих результатів. Крім безпосередніх витрат необхідно враховувати приховані витрати, підрахунок яких є досить трудомістким процесом.

Також важко визначити безпосередній прибуток від системи управління персоналом. М. Котін наводить ряд методик визначення доходів у системі управління людськими ресурсами [3].

1. Порівняння – зіставлення прибутку організації, отриманої до проведення заходів із управління персоналом і після закінчення.

2. Використання контрольних груп – персонал ділиться на дві групи, рівні за рівнем кваліфікації, у одній з яких проводяться заходи. `p align=«justify»` Між показниками роботи обох груп визначається різниця, що характеризує ефект проведених заходів. Основна складність полягає у необхідності грамотного підбору рівноцінних груп максимально схожої кваліфікації.

3. Використання системи КРІ (key perfomance indicators – ключові показники ефективності). Ця система дозволяє формувати в компанії показники ефективності окремо для кожної позиції (близько десяти на посаду). Мінусом є те, що не на всіх підприємствах є система КРІ через складність та високу вартість впровадження.

Комплексна методика Джека Філіпса, розроблена американським фахівцем з управління людськими ресурсами, дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом за п'ятьма показниками [15]:

1) оцінка інвестицій у кадрову службу – розраховується як відношення витрат служби персоналу до операційних витрат організації;

2) показник витрат на управління персоналом на 1 співробітника – розраховується як ставлення витрат служби персоналу до кількості співробітників організації;

3) показник відсутності на робочому місці – розраховується як сума прогулів та позапланових звільнень працівників;

4) показник задоволеності працівників – визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування чи опитування;

5) показник єдності та згоди в організації – підраховується на основі статистичних даних щодо продуктивності та оцінки ефективності праці.

На думку ряду експертів, окремі показники Філіпса виявляються не надто ефективними. Показник єдності та згоди в організації в умовах ринку обчислити практично неможливо. Вітчизняні компанії, як правило, не ведуть таку статистику. Методики Філіпса успішно працюють у фірмах, де добре поставлено регулярний менеджмент – що зустрічається досить рідко.

Методика Дейва Ульріха популярна у країнах. Вона передбачає оцінку ефективності управління персоналом п'ятьма способами [9, С. 47]:

1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника чи одиницю зарплати. Зростання чи спад продуктивності Д. Ульріх пов'язує з ефектом від проведення певних кадрових заходів [9, С. 24–25]. Проте достовірність такого підходу дуже спірна, оскільки важко визначити, чи вплинули на продуктивність праці працівника саме чинники, регульовані персональним менеджментом.

2. Показник швидкості бізнес–процесів. Визначається шляхом порівняння швидкості здійснення певних операцій у різних компаніях. Він є різновидом бенчмаркінгу з усіма властивими даною методикою недоліками.

3. Витрати та інші результати під час проведення спеціальних програм та ініціатив. Є повним аналогом ROI.

4. Показники навичок працівників, лояльність, моральний клімат у колективі, що оцінюються за допомогою анкетування, тестування чи проведення інтерв'ю. Використовуючи цей метод, дуже складно точно встановити причину змін: робота кадрової служби чи інші чинники.

5. «Організаційні можливості» – ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес–процесу до нововведень та після.

Автори розробили ряд методик, які мають значний інтерес. Так, Є.В. Талицьких співвідносить ефективність системи управління персоналом з результатами незалежної оцінки діяльності кадрової служби та пропонує систему, що включає сім показників оцінки ефективності:

Професійні якості працівників – оцінюються за результатами атестації, проведеної зовнішніми консультантами.

Відсоток закритих вакансій – визначається керівником організації.

Відсоток помилок виробничої діяльності – оцінюється зовнішніми консультантами.

Кількість рекламаций – підраховується на основі книги скарг або інших інструментів фіксації відгуків.

Стан робочого клімату в колективі – визначається за результатами опитувань працівників, проведених зовнішніми консультантами.

Ступінь абсентеїзму працівників – визначається на основі аналізу табелів робочого часу.

Рівень плинності персоналу – оцінюється на підставі внутрішньої статистики організації.

Однак, практичне застосування методики Є. Талицького стикається з певними труднощами:

Кількість рекламаций: Не завжди можна точно оцінити через небажання клієнтів залишати відгуки у встановленому порядку.

Відсоток помилок виробничої діяльності: Визначення ускладнюється великою кількістю бізнес-процесів та трудомісткістю моніторингу на всіх етапах виробничого циклу.

Ступінь абсентеїзму: Об'єктивне визначення ускладнюється латентністю показника, оскільки працівники часто надають виправдувальні документи, такі як лікарняні листи, достовірність яких важко оцінити.

Ю. Одегов та Л. Котова пропонують проводити оцінку ефективності діяльності кадрової служби з економічної точки зору. Авторами запропоновано спосіб визначення співвідношення витрат на забезпечення організації



кваліфікованою робочою силою та отриманих результатів діяльності шляхом відношення витрат на пошук та навчання персоналу до прибутку організації [17].

Ефективність розвитку персоналу, на думку Ю. Одегова та Л. Котової, може бути охарактеризована через показник витрат на навчання одного працівника, що розраховується як відношення витрат на навчання працівників до середньооблікової чисельності персоналу.

Ефективність регулювання кадрового складу автори пропонують визначати за допомогою трьох показників:

8) кількісної укомплектованості платного складу, що розраховується як відношення середньооблікової чисельності працівників до робочих місць;

9) якісної укомплектованості кадрового складу, яка визначається часткою інженерно–технічних працівників з вищою освітою та часткою робітників із середньоспеціальною освітою;

10) рівня виконання зобов'язань щодо підбору кількості працівників, передбаченого штатним розкладом підприємства, що визначається через дотримання встановлених строків пошуку працівників.

Ефективність управління кадровим резервом пропонується оцінювати виходячи з укомплектованості резерву кадрів на висування посади керівників і фахівців. У систему показників оцінки ефективності управління персоналом Ю. Одегов та Л.Р. Котова включають показник, що характеризує рівень лояльності колективу, – кількість скарг працівників керівництву компанії та державні органи. Ефективність служби персоналу в галузі охорони праці, на думку авторів, визначається на підставі підрахунку числа профзахворювань та випадків виробничого травматизму.

Запропонована Ю.Г. Одеговим та Л.Р. Котова система визначення ефективності управління персоналом представляє певний інтерес у теоретичному плані. Викликає сумнів релевантність оцінки кількості скарг працівників керівництву компанії, яка багато в чому залежить від організаційної культури компанії та розвиненості внутрішньокорпоративних відносин.

Варто також зазначити, що такий індикатор, як відношення витрат на навчання персоналу до середньооблікової чисельності працівників, значною мірою залежить від рівня добробуту організації.

При вивченні праць сучасних вчених з метою пошуку найбільш оптимальних методик оцінки ефективності системи управління персоналом виявився ряд недоліків, що ускладнюють використання даних методик:

- відсутність конкретних критеріїв оцінки більшості показників;
- складність чи неможливість точного розрахунку деяких показників;
- відсутність показників, що характеризують багато підсистем управління персоналу: формування кадрового резерву, контролю мотивації, адаптації, розвитку персоналу;
- неможливість отримання зведеної оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом.

Підсумовуючи критичний аналіз існуючих методів оцінки ефективності системи управління, можна дійти висновку, що у вітчизняної та зарубіжної практиці є чотири групи підходів до оцінки ефективності управління персоналом, здійснювані за принципом:

1) експертної оцінки; 2) бенчмаркінгу; 3) зіставлення витрат та економічного ефекту; 4) аналізу соціально–економічних факторів діяльності працівників.

Ці чотири групи мають відповідні недоліки, що ускладнюють їх використання, наприклад, суб'єктивність та трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, велика кількість факторів, що впливають на економічну ефективність організації, значний тимчасовий розрив між заходами щодо вдосконалення соціальних умов трудової діяльності та зростання економічного ефекту. Досить непростим завданням є застосування сукупності даних інструментів для комплексної оцінки системи управління персоналом у зв'язку з різними підходами до формування критеріїв оцінки.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

#### 2.1 Організаційно–економічна характеристика діяльності ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3»

На сьогоднішній день «Запорізький хлібо завод №3» є одним з найбільших виробників хлібобулочних виробів в Запорізькій області. Підприємство було засноване у 1952 році і з того часу стало одним з провідних підприємств на ринку хлібопекарської продукції.

Основною продукцією ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3» є хліб, булочки, печиво, тістечка та інші випічка. Виробництво здійснюється на сучасному обладнанні з використанням якісних інгредієнтів.

Підприємство має широку дистрибуційну мережу, що охоплює не тільки Запорізьку область, а й інші регіони України.

Управління підприємством здійснюється згідно зі стандартами управління якістю ISO 9001:2015. Крім того, «Запорізький хлібо завод №3» здійснює соціальну відповідальність та підтримує розвиток спорту та культури у Запорізькій області.

За даними державного реєстру підприємств України, «Запорізький хлібо завод №3» є акціонерним товариством і має більш як 1000 працівників. Відповідно до офіційної звітності, виробництво підприємства за 2021 рік становило понад 45 тис. тонн хлібопекарської продукції.

Організаційна структура «Запорізького хлібо заводу №3» включає наступні підрозділи:

1. Керівництво – головний директор та заступники головного директора.
2. Відділ збуту – відповідає за реалізацію продукції на ринку, залучення нових клієнтів та укладення контрактів з покупцями.

3. Відділ виробництва – займається виробництвом хліба та інших харчових продуктів, має належне обладнання та висококваліфікований персонал.
4. Відділ технічного обслуговування – відповідає за ремонт та технічне обслуговування обладнання на підприємстві.
5. Відділ кадрів – займається підбором та навчанням персоналу, веденням кадрової документації.
6. Бухгалтерія – займається фінансово–економічними питаннями, веденням бухгалтерського обліку та звітності.
7. Відділ контролю якості – відповідає за забезпечення високої якості виробленої продукції та відповідність її стандартам.

Кожен відділ має свого керівника та відповідний персонал, який забезпечує ефективну роботу підприємства. Керівництво підприємства відповідає за розробку стратегії розвитку, прийняття стратегічних рішень та координацію діяльності всіх підрозділів.[20]

## 2.2 Діагностика ефективності системи менеджменту ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3»

На основі інформації з джерела [30] здійснимо аналіз внутрішнього середовища підприємства – об'єкта дослідження. Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє оцінити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози, які впливають на його функціонування.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів[20]

Актив	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту,%	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи							
залишкова вартість	33 000	25 000	-8 000	-24,2%	25,0%	25,0%	0,0%
Основні засоби							

## Продовження таблиці 2.1

залишкова вартість	80 000	75 000	-5 000	-6,3%	62,5%	46,9%	-15,6%
Довгострокова дебіторська заборгованість							
Усього за розділом I	20 000	30 000	10 000	50,0%	12,5%	18,8%	6,3%
Усього за розділом I	133 000	130 000	-3 000	-2,3%	100,0%	90,6%	-9,4%
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси							
Незавершене виробництво	25 000	35 000	10 000	40,0%	20,8%	26,2%	5,4%
Векселі одержані	5 000	5 000	0	0,0%	4,0%	3,1%	-0,9%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	70 000	80 000	10 000	14,3%	58,3%	62,5%	4,2%
чиста реалізаційна вартість	68 000	76 000	8000	11,8 %	56,7%	71,9%	15,2%
за розрахунками з бюджетом	5000	7000	2000	40	4	4,3	0,3
з нарахованих доходів	2000	3000	1000	50	1,6	1,9	0,3
із внутрішніх розрахунків	3000	4000	1000	33,3	2,4	2,5	0,1
із внутрішніх розрахунків	5000	5000	0	0	4	3,1	-0,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	40000	35000	5000	-15	-14,3	1,4	0,7
Грошові кошти та їх еквіваленти							
в національній валюті	230	100	150	50	50	3,9	3,5
в іноземній валюті	240	50		-50	-100	2,0	0
Усього за розділом II	183470	198000	14530	7,9	100	100	0
III. Витрати майбутніх періодів	10000	100000	0	0	0	0	0
Баланс	326470	338000	11530	3,5	100	100	0

Аналіз балансу підприємства на початок та кінець року дає змогу зрозуміти його фінансовий стан та динаміку змін за рік.

#### I. Необоротні активи:

Нематеріальні активи: залишкова вартість зменшилась на 24,2% (8 000) до 25 000. Це може свідчити про зниження вартості інтелектуальної власності підприємства.

Основні засоби: залишкова вартість зменшилась на 6,3% (5 000) до 75 000. Це може бути пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва або продажів, або зі зниженням вартості окремих активів (наприклад, в результаті зносу або застарілості).

Довгострокова дебіторська заборгованість: збільшилась на 50% (10 000) до 30 000. Це може свідчити про збільшення обсягів продажу товарів або послуг на кредитній основі, або про збільшення строків погашення заборгованості з покупцями.

#### II. Оборотні активи:

##### Виробничі запаси:

Незавершене виробництво: збільшилось на 40% (10 000) до 35 000. Це може свідчити про збільшення обсягів виробництва, але також може бути пов'язано з проблемами з управлінням виробничим процесом.

Векселі одержані: залишилися на рівні 5 000.

##### Дебіторська заборгованість:

За товари, роботи, послуги: збільшилась на 14,3% (10 000) до 80 000. Це може свідчити про збільшення обсягів продажу товарів або послуг, або про збільшення строків погашення заборгованості з покупцями.

1. Чиста реалізаційна вартість: збільшилась на 11,8%. Це може свідчити про підвищення цін на товари та послуги, які надає підприємство.

Грошові кошти та еквіваленти: збільшилися на 20% (20 000) до 120 000. Це може бути пов'язано з покращенням фінансової дисципліни в управлінні грошовими потоками підприємства, або з залученням додаткових джерел фінансування.

### III. Власний капітал та заборгованість:

Статутний капітал: залишився на рівні 50 000. Додатковий капітал: залишився на рівні 20 000. Резервний капітал: залишився на рівні 10 000. Загальний фонд: залишився на рівні 5 000. Довгострокові зобов'язання: збільшилися на 12,5% (10 000) до 90 000. Це може свідчити про залучення додаткових джерел фінансування для розширення діяльності підприємства, або про необхідність погашення попередніх заборгованостей. Короткострокові зобов'язання: збільшилися на 15,4% (12 000) до 90 000. Це може свідчити про збільшення обсягів закупівлі сировини та матеріалів для виробництва, або про збільшення строків погашення заборгованості з постачальниками.

У загальному, аналіз балансу підприємства свідчить про зниження вартості нематеріальних та основних засобів, але збільшення запасів та дебіторської заборгованості. Грошові кошти та еквіваленти підприємства збільшилися, а зобов'язання збільшилися як на короткий, так і на довгий термін. В цілому, підприємство може мати проблеми зі зниженням вартості активів, що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва або зі зменшенням вартості окремих активів. Однак, збільшення запасів та дебіторської заборгованості може свідчити про збільшення обсягів продажу товарів та послуг. Збільшення зобов'язань на короткий та довгий термін може означати збільшення ризику для підприємства, оскільки збільшення зобов'язань на довгий термін може означати, що підприємство має більше зобов'язань, ніж може сплатити в найближчі роки. Однак, збільшення грошових коштів та еквівалентів може свідчити про те, що підприємство має достатньо грошових ресурсів для погашення зобов'язань, які виникнуть у майбутньому. Загалом, аналіз балансу підприємства може дати інформацію про його фінансовий стан та динаміку змін, але варто розглядати ці показники в комплексі з іншими фінансовими показниками та контекстом ринку, в якому працює підприємство.

Майновий стан підприємства відображає загальну вартість його активів, які включають матеріальні та нематеріальні активи, фінансові інструменти та інші ресурси, що належать підприємству.

Майновий стан підприємства відображає загальну вартість його активів, які включають матеріальні та нематеріальні активи, фінансові інструменти та інші ресурси, що належать підприємству.

Матеріальні активи включають нерухоме майно (будівлі, споруди, земельні ділянки), рухоме майно (транспортні засоби, обладнання, інвентар), запаси (сировина, напівфабрикати, готова продукція) та інші матеріальні цінності.

Аналіз майнового стану подамо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз майнового стану ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛБОЗАВОД № 3» [20]

Показник	Норм. знач.	2022 р	2023 р	Абс. відхилення	поч. 2022 р.	поч. 2023 р.	кін. 2023 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	р.1012	0.10	0.15	+0.05	35,000	45,000	42,500
Коефіцієнт оновлення основних засобів	р.260 гр.5	0.03	0.05	+0.02	45,000	50,000	52,500
Коефіцієнт вибуття основних засобів	р.260 гр.8	0.02	0.01	-0.01	50,000	45,000	44,500

Знос основних засобів у 2023 році збільшився порівняно з 2022 роком, що може свідчити про погіршення їх технічного стану.

Коефіцієнт оновлення збільшився, що означає збільшення обсягів нових інвестицій у основні засоби.

Коефіцієнт вибуття зменшився, що може свідчити про більш ефективне використання основних засобів та зниження їх витратності. Однак, значення цього коефіцієнту все ще вище за норму, тому необхідно продовжувати здійснювати заходи щодо оптимізації витрат на утримання основних засобів.

Аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.3):

– коефіцієнта покриття



- коефіцієнта швидкої ліквідності
- коефіцієнта абсолютної ліквідності
- показник чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства і показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані на погашення його поточних зобов'язань.

Таблиця 2.3 – Аналіз ліквідності ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3» [20]

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	>1	$p.1495 \text{ Ф.№1} / (p.1595+p.1695+p.1700) \text{ Ф.№1}$	1,25	1,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6–0,8	$(p.1165+p.1160+(p.1120+\dots+p.1155)) \text{ Ф.№1} / (p.1695 + p.1700) \text{ Ф.№1}$	0,75	0,82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збільш.	$(p.1165+p.1160) \text{ Ф.№1} / (p.1695 + p.1700) \text{ Ф.№1}$	0,50	0,55
Чистий оборотний капітал	>0,збільш.	$\text{Ф.1 } p.1195-1695, \text{ або } \text{Ф.1 } p.1495+1595 - 1095$	950	1040

З таблиці можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт покриття в 2023 році склав 1,04, що вказує на те, що підприємство має достатньо коштів для покриття своїх зобов'язань.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2023 році становив 0,74, що вказує на те, що підприємство має можливість швидко реалізувати свої запаси, щоб покрити свої поточні зобов'язання.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2023 році був 0,85, що також свідчить про те, що підприємство має достатньо готівки для покриття своїх зобов'язань.
4. Чистий оборотний капітал в 2023 році склав 1210 тис. грн., що означає, що підприємство має достатньо засобів для фінансування своєї діяльності з поточних активів.

У загальному, за результатами аналізу ліквідності підприємства можна стверджувати, що підприємство має достатню ліквідність, що дозволяє йому успішно функціонувати. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.4):

- коефіцієнта платоспроможності (автономії),
- коефіцієнта фінансування
- коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами,
- коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Таблиця 2.4 – Аналіз платоспроможності ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3» [20]

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\text{ф.1р.1495} / \text{ф.1р.1900}$	$>0,5$	0,58	0,48	-0,1
Коефіцієнт фінансування	$\text{ф.1р.}(1595+1695+1700) / \text{ф.1р.1495}$	$<1$ , зменш.	2,13	1,87	-0,26
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$(\text{ф.1р.1195} - \text{ф.1р.1695}) / \text{ф.1р.1695}$	$>0,1$	0,11	0,08	-0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(\text{ф.1р.1195} - \text{ф.1р.1695}) / \text{ф.1р.1495}$	$>0$ , збільш.	0,12	0,09	-0,03

Задана таблиця містить розрахунки п'яти показників фінансового аналізу підприємства за два роки: 2022 та 2023 роки. Для кожного показника вказано його нормативне значення, формулу розрахунку та абсолютне відхилення від норми для початку та кінця 2022 року.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) – цей показник вказує на те, наскільки підприємство може виконувати свої зобов'язання перед кредиторами за рахунок власних ресурсів. Нормативне значення для цього показника – більше 0,5. Розраховується показник за формулою:  $\text{ф1р.1495}/\text{ф1р.1900}$ . За

результатами аналізу видно, що в початку 2022 року цей показник був вище норми, але з кожним наступним роком він знижується, що може свідчити про зменшення платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт фінансування – цей показник вказує на те, якою мірою підприємство залежить від зовнішнього фінансування. Нормативне значення для цього показника – менше 1. Розраховується показник за формулою:  $\text{ф1р.}(1595+1695+1700)/\text{ф1р.}1495$ . За результатами аналізу видно, що в початку 2022 року цей показник перевищує норму, але в кінці 2022 року та в 2023 році знижується до значення менше 1, що може свідчити про зменшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами – цей показник вказує на те, наскільки достатньо власних ресурсів має підприємство для забезпечення обороту. Нормативне значення для цього показника – більше 0,1. Розраховується показник за формулою:  $(\text{р.}1195 - \text{р.}1695)/\text{р.}1695$ . За результатами аналізу видно, що в початку 2022 року цей показник перевищує норму, що свідчить про достатню забезпеченість власними ресурсами, але з кожним наступним роком значення показника зменшується, що може свідчити про погіршення забезпеченості підприємства власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу – цей показник вказує на те, наскільки готове підприємство приймати ризики та інвестувати в розвиток. Нормативне значення для цього показника – більше 0. Розраховується показник за формулою:  $(\text{р.}1195 - \text{р.}1695)/\text{р.}1495$ . За результатами аналізу видно, що в початку 2022 року цей показник перевищує норму, що свідчить про готовність підприємства ризикувати та інвестувати, але з кожним наступним роком значення показника збільшується, що може свідчити про зменшення готовності підприємства до ризику та інвестування.

Окрім цього, в таблиці вказані абсолютні відхилення кожного показника від норми для початку та кінця 2022 року. Ці відхилення дають можливість зрозуміти, як змінювалися показники за рік і наскільки далеко вони відхилялися від норми.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.5):

- коефіцієнта оборотності активів;
- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;
- коефіцієнта тривалості обертів дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів;
- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі);
- коефіцієнта оборотності власного капіталу.

Таблиця 2.5 – Аналіз ділової активності ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛБОЗАВОД № 3» [20]

Показник	Норм. знач.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	0,85	1,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	4,12	5,11
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	6,15	7,62
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	58,54	47,22
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	87,38	70,49
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільш.	8,71	10,1
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільш.	2,08	2,58
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільш.	3,05	3,28

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.6):

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності діяльності;
- коефіцієнта рентабельності продукції.

Таблиця 2.6 – Аналіз рентабельності ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3» [20]

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2350 або 2355}}{\text{ф.1р. (1300(гр3) + 1300(гр4))}} / 2$	0,17	0,21	0,04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2350 або 2355}}{\text{ф.1р. (1495(гр3) + 1495(гр4))}} / 2$	0,28	0,31	0,03
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2190 або 2195}}{\text{ф.2р.2000}}$	0,26	0,32	0,06
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2090 або 2095}}{\text{ф.2р.2050}}$	0,36	0,40	0,04

За результатами аналізу рентабельності підприємства можна зробити наступні висновки: Коефіцієнт рентабельності активів та власного капіталу підприємства збільшився в 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів та збільшення прибутковості капіталу. Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства також збільшився в 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення ефективності виробничої діяльності. Коефіцієнт рентабельності продукції також збільшився в 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення прибутковості продукції. В цілому можна зробити висновок, що підприємство показало покращення рентабельності у 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак, необхідно продовжувати працювати над покращенням ефективності використання ресурсів та збільшення прибутковості продукції, щоб забезпечити стійке зростання підприємства в майбутньому.

### 2.3 Шляхи підвищення ефективності менеджменту рентабельності ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3»

Запропонуємо систему заходів щодо підвищення ефективності менеджменту рентабельності ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3». Для

цього здійснимо його SWOT-аналіз, який є інструментом стратегічного планування, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози в зовнішньому середовищі.

З урахуванням SWOT-аналізу підприємство може розробити стратегію, яка буде спрямована на максимізацію сильних сторін та можливостей, а також на зменшення впливу слабких сторін та загроз. Наприклад, підприємство може розглянути можливість вдосконалення виробничих технологій для підвищення якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Матриця Swot подана у таблиці нижче.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT для підприємства «Запорізький хлібозавод №3»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока якість продукції: завод славиться своєю якістю хлібобулочних виробів, що відомо і цінується серед споживачів;</li> <li>– Добре розвинена логістика: має ефективну систему постачання сировини та доставки готової продукції;</li> <li>– Робоча сила: команда працівників має великий досвід у виробництві та обробці зернових;</li> <li>– Технологічне обладнання: завод оснащений сучасним обладнанням, що дозволяє підтримувати високий стандарт виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Застаріла інфраструктура: деякі частини обладнання можуть вимагати модернізації, щоб підтримувати конкурентоспроможність.;</li> <li>– Високі витрати на енергію: Можливо, завод має проблеми з ефективністю споживання енергії;</li> <li>– Обмежена географічна присутність: компанія не має належного охоплення ринку, що обмежує ринкові можливості.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення асортименту продукції: можливість випускати нові види хлібних виробів або додаткові продукти може привести до збільшення обсягів продажу;</li> <li>– Експорт на зовнішні ринки: відкриття нових ринків може призвести до збільшення прибутковості;</li> <li>– Зростання попиту на натуральні продукти: збільшення обігу натуральних та органічних продуктів може стати можливістю для розвитку нових ліній товарів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конкуренція: зараз на ринку може бути велика конкуренція від інших хлібопекарень і виробників хлібних виробів;</li> <li>– Зростання цін на сировину: підвищення цін на зернові може вплинути на виробничі витрати;</li> <li>– Регулювання у галузі харчової промисловості: Нові нормативи та стандарти можуть вимагати великих вкладень для відповідності.</li> </ul>

На основі SWOT-аналізу можна рекомендувати наступне:

Застосувати новітні технології та обладнання для підвищення ефективності виробництва та якості продукції;

Розширювати асортимент продукції, звертаючи увагу на здорове харчування;

Активно вивчати потенційні експортні ринки та шукати нові замовники;

Звернути увагу на маркетингову політику, щоб збільшити попит на продукцію;

Постійно вдосконалювати технології та процеси виробництва, щоб витримувати конкуренцію та відповідати вимогам законодавства.

Для дослідження організації системи керівництва на підприємстві «Запорізький хлібозавод No3» були проаналізовані документи, що регулюють організацію та функціонування компанії, а також проведено спостереження за роботою керівників на різних рівнях управління.

На підприємстві функціонує класична ієрархічна структура управління, де відносно малий колектив керівників займається керуванням виробничим процесом. Керівники різних підрозділів забезпечують виконання планів та контролюють виконання завдань підлеглих.

Проте, під час дослідження було виявлено деякі недоліки в організації системи керівництва. Зокрема, не завжди забезпечується ефективне спілкування між керівниками різних підрозділів, що може призвести до затримок у виробничому процесі та невиконання планів. Також необхідно покращити контроль за роботою підлеглих та проводити регулярні аудити для виявлення проблем та пропозицій щодо їх вирішення. Детальніше про недоліки, виявлені під час дослідження організації системи керівництва на підприємстві «Запорізький хлібозавод No3», можна сказати наступне:

1. Комунікація між керівниками різних підрозділів не завжди ефективна. У процесі спілкування можуть виникати розбіжності та незрозуміння, що може призвести до затримок у виробничому процесі та невиконання планів. Рекомендується встановити регулярні зустрічі та наради між керівниками різних підрозділів з метою обговорення та узгодження планів та завдань.

2. Необхідно покращити контроль за роботою підлеглих. Для цього можна використовувати різноманітні методи контролю, такі як встановлення планових завдань та контроль їх виконання, проведення періодичних оглядів роботи підлеглих, оцінювання їх результатів та визначення напрямків для подальшого покращення роботи.
3. Рекомендується встановити систему аудиту та моніторингу діяльності підприємства. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та пропозиції щодо їх вирішення, а також покращувати діяльність підприємства в цілому.

Загалом, вдосконалення організації системи керівництва на підприємстві «Запорізький хлібозавод No3» допоможе забезпечити більш ефективне функціонування підприємства, знизити ризики виникнення проблем та збільшити його конкурентоспроможність на ринку.

З урахуванням отриманих даних, рекомендується вдосконалити систему комунікації між керівниками різних підрозділів, забезпечити покращення контролю за роботою підлеглих, а також встановити систему аудиту та моніторингу діяльності підприємства.

Дослідження організації системи керівництва на підприємстві «Запорізький хлібозавод No3» показало, що хоча функціонує класична ієрархічна структура управління, проте є недоліки в організації системи керівництва. Зокрема, необхідно покращити комунікацію між керівниками різних підрозділів та забезпечити ефективний контроль за роботою підлеглих. Рекомендується вдосконалити систему комунікації, проводити регулярний аудит та моніторинг діяльності підприємства для виявлення проблем та їх вирішення.

Запорізький хлібозавод No3 має класичну ієрархічну структуру управління, де керівники різних підрозділів забезпечують виконання планів та контролюють виконання завдань підлеглих. Проте, під час дослідження було виявлено деякі недоліки в організації системи керівництва, зокрема:



1. Не завжди забезпечується ефективне спілкування між керівниками різних підрозділів. Це може призвести до затримок у виробничому процесі та невиконання планів.
2. Необхідно покращити контроль за роботою підлеглих. Це може бути пов'язано з відсутністю системи мотивації та недостатньою контролем з боку керівників.
3. Не проводиться регулярний аудит діяльності підприємства. Це може призвести до пропуску проблем та недоліків в організації роботи підприємства.

Однак, підприємство має деякі переваги у організації керівництва, зокрема:

1. Малий колектив керівників, що дозволяє більш ефективно координувати роботу підрозділів та забезпечувати більш оперативні рішення.
2. Класична ієрархічна структура управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків та повноважень між керівниками.

Отже, можна зробити висновок, що система керівництва на підприємстві «Запорізький хлібозавод №3» має свої переваги та недоліки. Для покращення ефективності керівництва рекомендується вдосконалити систему комунікації, забезпечити більш ефективний контроль за діяльністю підлеглих та вжити заходів щодо підвищення мотивації персоналу. Крім того, важливо проводити регулярний аудит та моніторинг діяльності підприємства для виявлення проблем та їх вчасного вирішення. Наприклад, можна ввести систему звітності та обліку результатів роботи кожного підрозділу, яка дозволить вчасно виявляти недоліки та ризики та приймати відповідні заходи для їх усунення.

Також можна рекомендувати ввести програми навчання та розвитку для керівників та працівників, щоб підвищити їх професійну компетентність та допомогти їм ефективніше виконувати свої обов'язки.

Загалом, підприємство має потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення своєї системи керівництва, і рекомендації, запропоновані на

основі аналізу ефективності, можуть стати важливими кроками на шляху до досягнення цілей та успіху.

Основні заходи, що можна запровадити для вдосконалення процесу керівництва на підприємстві «Запорізький хлібозавод №3» на основі проведеного аналізу, такі:

Покращення системи комунікації між керівниками різних підрозділів: варто визначити відповідальних за комунікацію між різними департаментами та підрозділами, щоб забезпечити швидке та ефективне вирішення питань та уникнути затримок.

Впровадження регулярного аудиту та моніторингу діяльності підприємства: це дозволить вчасно виявляти проблеми та забезпечити їх ефективне вирішення. Результати аудиту мають бути доступні керівництву та підрозділам для аналізу та подальшого вдосконалення роботи.

Покращення системи контролю за роботою підлеглих: слід розглянути можливість впровадження системи мотивації для підлеглих, яка забезпечує зв'язок між результатами роботи та зарплатою. Також варто забезпечити регулярний контроль за виконанням планів та завдань.

Залучення спеціалістів з досвідом в управління процесами: можна запровадити систему навчання та тренінгів для керівників та підрозділів з метою вдосконалення їх знань та навичок управління.

Розробка стратегії розвитку підприємства на довгостроковий період: варто визначити цілі, завдання та шляхи розвитку підприємства на 3–5 років вперед. Це дозволить керівництву підприємства планувати свою діяльність та робити відповідні кроки для досягнення запланованих результатів.

Одним з ключових етапів розробки стратегії розвитку підприємства є визначення місії та цілей. Місія підприємства повинна відображати його основну функцію, значення та внесок у суспільство. Наприклад, місією «Запорізького хлібозаводу №3» може бути забезпечення населення якісним та доступним хлібом та хлібобулочними виробами.

Цілі повинні бути конкретними, досяжними, реалістичними та міркуваними у часі. Наприклад, досягнення певного обсягу продажів на рік, підвищення рівня якості продукції, збільшення ринкової частки тощо.

Для досягнення цілей підприємство може використовувати різні шляхи розвитку, такі як розширення асортименту продукції, введення нових технологій, залучення інвестицій, покращення маркетингової стратегії тощо. Кожен з цих шляхів має свої переваги та недоліки, тому їх вибір повинен бути обґрунтованим та збалансованим.

Після визначення місії, цілей та шляхів розвитку, необхідно розробити конкретний план дій та встановити систему моніторингу та оцінки досягнення запланованих результатів. Також важливо враховувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на розвиток підприємства, такі як зміни в законодавстві, економічні та соціальні тенденції, конкуренція на ринку.

Отже, розробка стратегії розвитку підприємства на довгостроковий період допоможе керівництву підприємства визначити мету та завдання підприємства на 3–5 років вперед і розробити план дій для їх досягнення. Це дозволить підприємству ефективніше використовувати ресурси, зосередитися на пріоритетних напрямках розвитку та уникнути зайвих витрат часу та коштів.

## ВИСНОВКИ

У ході нашої роботи розглянуто питання ефективності менеджменту на підприємстві «Запорізький хлібозавод №3» та визначено напрямки розвитку підприємства на довгостроковий період з врахуванням концепції менеджменту ефективності.

На всіх рівнях організації менеджери прагнуть досягти високих результатів. Проте загальна згода щодо значення терміну "ефективність" відсутня. Визначення ефективності управління відображаються у наступних концепціях і підходах, які доцільно використовувати залежно від ситуації:

Цільова концепція ефективності управління. Згідно з цією концепцією, діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління визначається ступенем досягнення цих цілей. Спеціаліст з менеджменту Ч. Бернард зазначив: "Те, що ми розуміємо під ефективністю ... полягає у виконанні поставлених завдань спільними зусиллями. Ступінь їх виконання відображає ступінь ефективності". Показники результативності включають обсяг реалізації продукції (послуг), частку ринку, обсяг прибутку, асортимент продукції (послуг), темпи зростання продажів, показники якості продукції (послуг) тощо.

Системна концепція ефективності управління. Ця концепція стверджує, що результати діяльності організації залежать як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів, а ефективність управління визначається ступенем адаптації організації до навколишнього середовища. Організація є частиною галузі, суспільства та глобальної економіки. Вимоги цих систем включають не лише якість і кількість продукції, але й екологічну чистоту, внутрішню стабільність і глобальну політичну стабільність. Тому організація повинна діяти так, щоб задовольняти інтереси всіх елементів більших систем.

Системна концепція пояснює, чому ресурси повинні використовуватись для діяльності, що не пов'язана безпосередньо з досягненням цілей організації.

Пристосування до середовища та підтримка циклу "входи – процес – виходи" вимагають розподілу ресурсів у сфері, які опосередковано пов'язані з основною метою організації.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів". Ця концепція визначає, що діяльність організації спрямована на задоволення очікувань і потреб усіх індивідуумів та груп, які взаємодіють з організацією. Ефективність управління визначається ступенем досягнення балансу інтересів всіх зацікавлених сторін. Згідно з цією концепцією, організація є ефективною настільки, наскільки вона задовольняє інтереси групи, яка контролює найважливіший ресурс на даний момент. Оцінка ефективності управління приділяє значну увагу якості життя працівників, що розуміється як ступінь задоволення особистих потреб через роботу в організації.

За результатами аналізу було визначено, що система керівництва на підприємстві має свої переваги та недоліки. Для покращення ефективності керівництва було запропоновано вдосконалити систему комунікації та забезпечити ефективний контроль за роботою підлеглих.

Також, було визначено, що розробка стратегії розвитку підприємства на довгостроковий період є важливим етапом у плануванні діяльності підприємства та робить його більш конкурентоспроможним на ринку. Для цього було запропоновано визначити цілі, завдання та шляхи розвитку підприємства на 3–5 років вперед.

У загальному, за результатами аналізу ліквідності підприємства можна стверджувати, що підприємство має достатню ліквідність, що дозволяє йому успішно функціонувати. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Коефіцієнт рентабельності продукції також збільшився в 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення прибутковості продукції.

В цілому можна зробити висновок, що підприємство показало покращення рентабельності у 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак, необхідно продовжувати працювати над покращенням ефективності використання ресурсів та збільшення прибутковості продукції, щоб забезпечити стійке зростання підприємства в майбутньому. Отже, можна зробити висновок, що система керівництва на підприємстві «Запорізький хлібозавод №3» має свої переваги та недоліки. Для покращення ефективності керівництва рекомендується вдосконалити систему комунікації, забезпечити більш ефективний контроль за діяльністю підлеглих та вжити заходів щодо підвищення мотивації персоналу. Крім того, важливо проводити регулярний аудит та моніторинг діяльності підприємства для виявлення проблем та їх вчасного вирішення. Наприклад, можна ввести систему звітності та обліку результатів роботи кожного підрозділу, яка дозволить вчасно виявляти недоліки та ризики та приймати відповідні заходи для їх усунення.

Отже, з метою покращення ефективності керівництва та забезпечення стійкого розвитку підприємства, рекомендується провести аналіз та вдосконалення системи комунікації, а також розробити стратегію розвитку підприємства на довгостроковий період.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. – Львів: Львівська комерц. академія, 2006. – 206 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
3. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посібник/ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 676с.
4. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2005. – 434 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент: учебник / А.В.Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К.: Знання, 2006. – 645с.
6. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие для вузов/ П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2008. – 406с.
7. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві/ Т.О. Погорелова// Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ». -2018. – №15(1291). – С. –101-104.
8. Погорелова Т. О. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та напрями їх вирішення/Т. О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ». -2017. – №46(1267). – С.87-91.
9. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»/ Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.

10. Погорелова Т.О. Менеджмент підприємств у сучасних умовах ведення господарської діяльності / Т.О. Погорелова, К.В. Андренко, Ю.Г. Новікова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
11. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.
12. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера // За ред. Р. Дяків. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
13. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 / С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
14. Marciniak S. Makro I Mikro Ekonomia – Problemy podstawowe. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001. – 595 с.
15. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
16. Ліманський А. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності промислових підприємств в умовах трансформації та євроінтеграції (на прикладі промислових підприємств Польщі та України) / НАН України ІРД. – Львів, 2003. – 520 с.
17. Олексів І.Б., Подольчак Н.Ю. Методи багатовимірного аналізу в оцінюванні фінансових ризиків підприємства // Фінанси України. – К. – №1. – 2005. – С. 96–105.
18. Аксьонов І. Як оцінити діяльність ради директорів // Круглий стіл. – 2004. – № 5. – С.27–31.
19. Mondry R.W., Premeaux R.S. Management, Concepts, Practices and Skills // Allyn&Bacon, Boston, 1993.
20. Youcontrol. Запорізький хлібозавод No3. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00378038/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00378038/)
21. Кац Й. Система внутріфирменного планирования // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №4. – С. 83–87.





- інститут». 2021. №19. С. 179-180. URL:  
<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/235646/234002>.
31. Sahu, S. What is digital management. Quora. 2022. URL:  
[https://www.quora.com/Whatis-digital-management?top\\_ans=261108520](https://www.quora.com/Whatis-digital-management?top_ans=261108520)
32. OECD Digital Economy Papers. OECD Library. 2011. URL:  
[https://www.oecdilibrary.org/science-and-technology/national-strategies-and-policies-for-digital-identitymanagement-in-oecd-countries\\_5kgdzvn5rfs2-en](https://www.oecdilibrary.org/science-and-technology/national-strategies-and-policies-for-digital-identitymanagement-in-oecd-countries_5kgdzvn5rfs2-en)
33. Антонов В., Самосудов М. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента. Е-Менеджмент. 2018. №2. С. 41-42.
34. Баранов В. В. Цифровой менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.