

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Вдосконалення організаційної структури промислового підприємства»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-_____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Скляр В.В.

Керівник : проф. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.е.н.

Переверзева А.В.

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

Бікулов Д. Т.

**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 зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

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

Скляр Володимир Валерійович

1. Тема роботи «Вдосконалення організаційної структури промислового підприємства»

керівник роботи: Переверзева А.В. проф. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.е.н.

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 ПИТАННЯ УПОРЯДКУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

6 таблиць

8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Переверзєва А.В.		
2	Переверзєва А.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)

В.В. Скляр

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

А.В. Переверзєва

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Вдосконалення організаційної структури промислового підприємства» в умовах воєнного часу» 49 с., 3 рис., 6 табл., 22 джерела.

Робота виконана на актуальну тему, описує основні проблеми управління організаційною структурою підприємства галузі машинобудування, що має велике значення для відновлення та розвитку сучасної економіки, особливо – у воєнний та у поствоєнний період часу.

Метою роботи є опис проблем управління організаційною структурою та способи їх вирішення методами сучасного менеджменту.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити низку завдань:

- узагальнити понятійний апарат організаційного управління, сформулювати правильну методику рішення проблеми управління ризиками;
- проаналізувати стан підприємства, галузь та сформулювати його проблеми, що виникли під час війни;
- знайти шлях до рішення проблем організаційною структурою вихід із проблемної ситуації методами менеджменту.

У роботі описуються понятійно-категоріальний апарат організаційної структури, що використовується в описі проблематики організаційної структури підприємства, методи та прийоми ризик-менеджменту, які передбачають відновлення ефективним способом.

У другому розділі описується об'єкт дослідження – відповідне промислове підприємство та галузь, відкритий ринок, що є середовищем для функціонування даного бізнесу, сферу діяльності, яка представляє інтерес дослідника, виявляється проблема та спосіб її вирішення методами менеджменту.

МЕНЕДЖМЕНТ, СТРУКТУРА, УПРАВЛІННЯ, ПОТОКИ ТОВАРІВ, ПРИБУТОК, РИЗИКИ, ВОЄННИЙ ЧАС, ВИРОБНИЦТВО, ЗАПАСИ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ФУНКЦІЯ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: "Management of the structure of industrial enterprise" 49 pages, 3 figures, 6 tables, 30 sources.

The work is performed on a topical topic, describes the main problems of the management of a modern enterprise in the field of mechanical engineering, which is of great importance for the recovery and development of the modern economy, especially in the wartime and, possibly and certainly in the postwar period.

The purpose of the work is to describe the financial sphere of the enterprise, to find problems and ways of solving them using modern financial management methods.

To achieve the goal of the research, it is necessary to solve a number of tasks:

- generalize the conceptual apparatus, form the correct methodology for solving the problem;
- analyze the enterprise. industry and formulate its problems;
- to find a way to solve such problems and a way out of a problematic situation.

The first chapter describes the conceptual and categorical apparatus used in the description of the issues of the thesis, methods and techniques of management, which provide for solving the problem in an effective way.

The second chapter describes the object of research - the relevant enterprise and the machine-building industry, the open market, which is the environment for the functioning of this business, the field of activity that represents the researcher's interest, the identified problem and the way to solve it by management methods.

The work uses general scientific and special research methods, the topic is revealed consistently and logically, according to the plan.

MANAGEMENT, BUSINESS, STRUCTURE, GOODS FLOW, PROFIT, RISK
WARTIME, PRODUCTION, MASHINERY, LOGISTICS, TIME,

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМАТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ	10
1.1 Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження.....	10
1.2 Загальний опис сфери дослідження.....	15
1.3 Методи дослідження та способи досягнення мети.....	17
РОЗДІЛ 2 СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	19
2.2 Аналіз сфери зовнішньоекономічної діяльності об'єкта.....	24
2.3 Виявлення слабких місць та проблем.....	32
2.4 Шляхи вдосконалення діяльності об'єкта	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	40

ВСТУП

Актуальність проблеми управління організаційною структурою для підприємства в період війни полягає у проблематиці, яка повністю змінила підхід до організації всіх процесів виживання бізнесу, управління інвестиційними ресурсами та виконання зобов'язань перед клієнтами – нерезидентами та насиченням вітчизняного ринку корисними продуктами. Організаційна структура підприємства є нагально-важливим фактором ефективного управління підприємством, що визначає ефективність менеджменту в цілому та за окремими його напрямками.

Вітчизняні та зарубіжні вчені значну увагу звертають на проблеми формування систем менеджменту. Серед науковців можна виділити таких, як Ю. Бойкова, А. Жемчугов, І. Ступникова, І. Ансофф, О. Кузьмін, А. Шегда, Б. Мільнер, В. Геєць, Ф. Хміль, М. Мескон, М. Альберт, Г. Міцберг, Б. Андрушків, Г. Щокін.

Організаційна структура управління (ОСУ) є одним з ключових понять менеджменту, тісно пов'язаних з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом повноважень між ними. В рамках організаційної структури проводиться весь управлінський процес (рух потоків інформації, прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій та професійних спеціалізацій. ОСУ можна порівняти з «каркасом будинку» управлінської системи, що забезпечує своєчасне та якісне протікання всіх управлінських процесів. Цим обумовлюється увага, яку керівники організацій приділяють принципам та методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни та оцінкам відповідності завдань організацій.

Галузі промислових підприємств займають важливе місце в економіці України, продукція має близько 10% сучасного експорту, більше 54% імпорту та майже 15% валового внутрішнього продукту держави з високим рівнем доданої вартості. Потенціал промислових підприємств України складає більш

ніж 100% від сучасного стану за рахунок втрати більш ніж половини виробничих потужностей.

Однак, підприємство та поточна ситуація потребують ефективного управління організаційною структурою, захисту інвестицій та руху в напрямку розвитку інноваційних технологій управління та розширення присутності на світових та вітчизняному ринках через систему філій та просування підприємств галузі. Важливим аспектом управління організаційною структурою є досвід у проектах з отримання державного фінансування, разом з великими банками, що постійно потребує створення кластерів у зв'язку із необхідністю кооперації та антимонополізму.

Завдання, що поставлені в бакалаврській дипломній роботі передбачають розвиток організаційної структури та управління функціями необхідно розуміти, що є факторами такого управління:

Конкретними заходами, що забезпечують розбудову ефективної організаційної структури та насичення новими ідеями бізнесу є наступне:

- ренінженірінг бізнес-процесів на підприємстві;
- підвищення економічної ефективності управління за рахунок використання ресурсів;
- залучення нових систем управління якістю на підприємстві;
- участь у міжнародних інфраструктурних проектах та консорціумах.

Комплекс зазначених заходів, разом з постійним підвищенням якості продукції та насиченням потреб українського ринку, що постачається забезпечить ефективне управління ризиками української продукції, через механізми публічно-приватного партнерства та розвитку міжнародного бізнесу. Промисловість України має повернути свої позиції на внутрішньому та світовому ринках енергетичного обладнання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ

1.1. Управління організаційною структурою підприємства.

У сучасній економічній науковій літературі вже став загальновизнаним підхід, за якого кожна організація – це група свідомих людей, діяльність яких свідомо спрямована на досягнення цілі, спільної мети, а українські дослідники прямо підкреслюють, що організація – це не просто вільна група людей, апарат, спосіб цільового об'єднання, співвідношення, функція взаємодії учасників, відповідно, за чіткого структурного підходу в організації виділяються елементи виробнича структура, технологічна структура, структура права власності, організаційна зверхня структура управління, при цьому остання є базою, основним інструментом деталізації, регламентації та закріплення рамок, складу й змісту різноманітних ресурсів економічної організації [2].

З цих позицій структура представляється у вигляді системи оптимального розподілу схеми функціональних обов'язків, людських прав та відповідальності, порядку та форм взаємодії. Система управління організацією представлена на рис. 1.1.

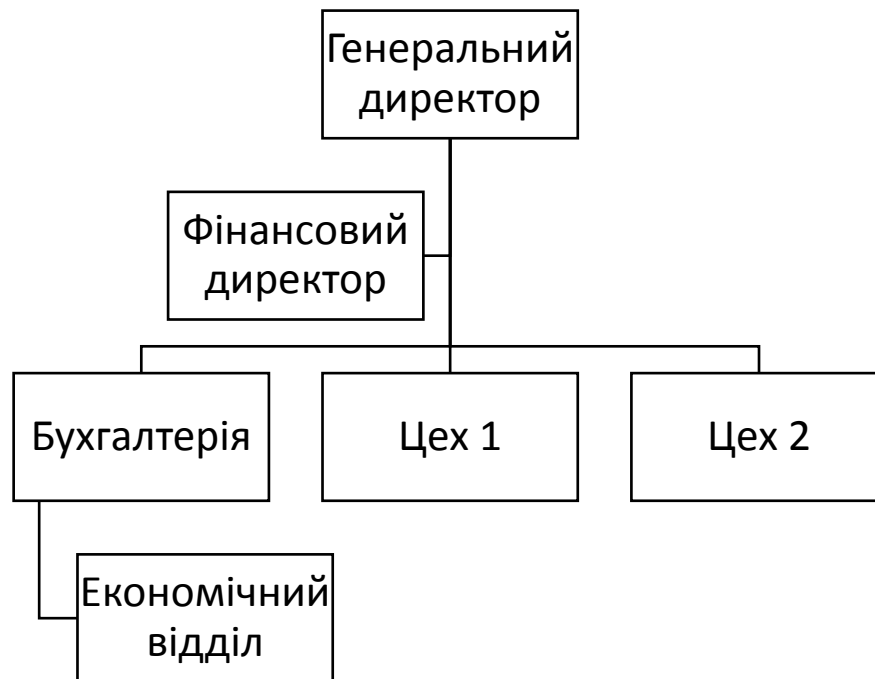


Рис.1.1. Типова структура управління

Під час розроблення структури підприємством в сучасних умовах господарювання важливе місце посідає аспект, пов'язаний з визначенням конкретного способу їхньої побудови. Відповідно до вибраного способу побудови оргструктури управління підприємством головна увага, як правило, спрямовується на поділ робіт на окремі робочі функції, забезпечення відповідності прямої відповідальності управлінських працівників повноваженням, що їм надаються власником. На цій основі протягом багатьох десятиліть в менеджменті країни створювались так звані формальні структури управління, які давно відомі як адаптивні та бюрократичні.

Організаційна структура управління підприємством (ОСУ) є одним з ключових понять менеджменту, тісно пов'язаних з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом ресурсів або повноважень між ними. В рамках сталої організаційної структури проводиться весь управлінський процес (рух потоків управлінської інформації, прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь всі менеджери всіх рівнів, різних категорій та професійних спеціалізацій. ОСУ можна точно порівняти з

«скелетом будинку» управлінської системи, що забезпечує виконання своєчасне та якісне протікання всіх управлінських процесів. Цим обумовлюється пильна увага, яку керівники організацій приділяють принципам та методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню сезонних тенденцій зміни та оцінкам відповідності завдань організацій.

Під організаційною структурою управління розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх розвиток і функціонування як єдиного цілого.

Під час розроблення статуту підприємством в сучасних умовах господарювання важливе місце посідає аспект, пов'язаний з визначенням конкретного способу та вартості їх побудови. Відповідно до вибраного способу побудови оргструктури управління підприємством головна увага, як правило, спрямовується на поділ виконавчих робіт на окремі функції, забезпечення відповідності відповідальності управлінських працівників повноваженням, що їм надаються. На цій основі протягом багатьох десятиліть в країні створювались так звані формальні структури управління, які відомі як адаптивні та бюрократичні.

Єдиноначальність управління, відповідно до якої кожен працюючий в організації не повинен мати більше за одного безпосереднього менеджера керівника; відповідність прав відповідальності; абсолютна відповідальність керівників вищого рівня за дії своїх підлеглих; делегування ресурсів якнайнижче по управлінській вертикалі; спеціалізація клбчових робіт з виділенням однієї основної функції для кожного працівника; відділення лінійних функцій від штабних; обмеження дії сфери контролю діяльності (масштабу структури простої керованості); простота структури та гнучкість організації, що забезпечують її пристосованість до динамічних умов бізнесу у сьогоденні.

Структура ієрархічного управління (простого бюрократичного типу) можна охарактеризувати так складні елементи структури (з великим числом горизонтальних та вертикальних рівнів зв'язків); висока уформалізованість

процесів; комунікації, спрямовані переважно зверху вниз; незначна участь низового персоналу в прийнятті рішень. Отже, їх часто називають структурами-пірамідами в справі.

Принципи їх побудови, що стали результатом глибокого аналізу процесів управління, досі розглядаються теоретиками менеджменту як більш ефективні, незважаючи на те, що сама присутність у цій концепції слова «бюрократичний» викликає в умовах сьогодення реакцію відторгнення.

В усьому світі відбувається швидкий перехід до інформаційного суспільства, що висуває нові вимоги до системи відносин між організаціями та відповідної побудови процесів і структур управління. Здебільшого перевага віддається більш гнучким формам побудови відносин між людьми в організаціях, що означає відмову від зайвої формалізації та бюрократизації процесів, скорочення кількості ієрархічних рівнів.

За такого підходу відпадає необхідність глибокого поділу праці за видами робіт, а між учасниками процесу управління виникають відносини, які диктуються не структурою, а характером вирішуваної проблеми [3].

Сучасні проблеми організаційних структур управління часто вирішуються разом з формуванням проблемно орієнтованих команд. Це пов'язане з глобалізацією та об'єднанням діяльності учасників управлінського процесу, корпоративністю їх інтересів. В умовах розвитку цих процесів ієрархічність та лінійність управління звужують організаційні, а головне, інтелектуальні можливості такої організаційної структури. Зв'язки між учасниками управлінського процесу набувають широкої мережевої структури. З'являються принципово нові адекватні інтереси суспільного розвитку, а саме віртуальні організаційні структури управління.

Віртуальні структури особливо ефективні, оскільки окремі учасники мережевої структури, що перебувають на верхньому рівні управлінської ієрархії, концентрують навколо себе та своєї діяльності активну участь інших структур та організацій, утворюючи загальну мету, формуючи нові бізнес-стратегії [3].

Виникнення простих органічних (зокрема, матричних) структур – перший крок до формування проблемно орієнтованих команд, який знаменує перетворення менеджера на виконавця та представника команд, а також перехід від ієрархічних схем до корпоративних структур управління, тобто сучасних демократичних горизонтальних структур. Мережеві структури особливо перспективні у відкритих соціально-економічних системах, орієнтованих на співробітництво з зовнішнім середовищем.

Функції менеджера стають прямо порівнянними з функціями тренера, адже здійснюються підбір функцій, їх навчання та постійне тренування, формування виконавчої команди, організація спільної роботи. Його контрольні-розпорядчі функції поєднуються з талантом фахівця, що створює нову додану вартість здатного до нарощування людського капіталу, а також загалом командного капіталу фірми.

Така організаційна структура, все частіше називається відкритою, дає змогу менеджеру, раніше зайнятому проблемою стабільності та захисту підприємства, перейти до керуючих впливів з метою внесення змін до вихідних умов функціонування об'єкта управління.

Сьогодні аналіз особливостей схеми побудови, переваг та недоліків структури сучасними підприємствами дає змогу зробити важливий висновок: вибір певної структури повинен співвідноситися зі стратегічними цілями компанії. Вдосконалення організаційних структур на підприємстві включає вибір раціонального співвідношення децентралізації та централізації управління, поєднання вертикального (лінійного) та горизонтального (функціонального) керівництва з оптимальним розподілом ресурсів та функцій, прав та обов'язків між підрозділами та посадовими особами фірми [6].

Висновки з проведеного дослідження мають відповідати тенденціям сучасного менеджменту. Таким чином, в умовах перехідної ринкової економіки зміна організаційної структури управління підприємством має відбуватися шляхом поєднання принципів централізації, спеціалізації та економічної самостійності структурних одиниць, створення гнучких програмно-цілевих

структур управління, що дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вимог до виробництва. При цьому централізоване керівництво полягає перш за все в інформаційному забезпеченні та виробленні рекомендацій.

2.1 Поняття організаційної структури

Організаційна структура є фундаментальною частиною будь-якої компанії або установи, яка визначає, як різні завдання і обов'язки розподіляються, координуються і контролюються для досягнення цілей організації. Вона забезпечує ясність у відносинах підпорядкованості і встановлює чіткі канали комунікації між працівниками та підрозділами. Організаційна структура може впливати на ефективність роботи, адаптивність до змін і загальну продуктивність компанії.

Види організаційних структур відповідають задачам фірми.

Існує кілька основних видів організаційних структур, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Основні типи організаційних структур включають:

Лінійна організаційна структура:

Лінійна структура є однією з найстаріших і найпростіших форм організаційної структури. Вона характеризується прямими лініями зв'язку та підпорядкування від вищого керівництва до найнижчого рівня працівників.

Переваги лінійної структури очевидні з огляду на задачі адміністрування або адміністративного управління.

- Чіткість команд і обов'язків.
- Простота в управлінні та контролі.
- Швидке прийняття рішень.

Недоліки лінійної структури полягають у складності виконання нетрадиційних завдань.

- Відсутність гнучкості.
- Можливе перевантаження керівників вищого рівня.

- Обмежений потенціал для спеціалізації.

2. Функціональна організаційна структура – найпоширена в приватному бізнесі.

Функціональна структура групує працівників на основі їхніх спеціалізацій і функцій, таких як виробництво, маркетинг, фінанси тощо.

Переваги функціональної структури:

- Висока спеціалізація.
- Ефективне використання ресурсів.
- Професійний розвиток працівників.

Недоліки:

- Можливі проблеми з координацією між функціональними відділами.
- Ризик виникнення вузького мислення та відсутності загальної картини.

Дивізіональна організаційна структура підприємства застосовується в торгових мережах

Дивізіональна структура розділяє організацію на окремі підрозділи або дивізіони, кожен з яких відповідає за певний продукт, ринок або географічний регіон.

Переваги полягають у перевагах горизонтальної інтеграції зв'язків:

- Гнучкість і здатність адаптуватися до змін.
- Чітка відповідальність за результати.
- Поліпшення обслуговування клієнтів.

Недоліки дивізіональної структури:

- Дублювання ресурсів.
- Високі витрати на управління.
- Можлива конкуренція між дивізіонами.

Матриця організаційної структури дозволяє сформулювати та реалізувати будь-яку систему відносин, що відходить власникові.

Матриця структура комбінує функціональну та дивізійну структуру, дозволяючи працівникам підпорядковуватися одночасно двом або більше керівникам, залежно від проектів або функціональних завдань.

Переваги матриці такі:

- Підвищення гнучкості та динамізму.
- Поліпшення комунікації між відділами.
- Ефективне використання спеціалістів.

Недоліки, в цілому негативне ставлення до матричних структур.

- Можливі конфлікти інтересів.
- Складність у координації та управлінні.
- Додатковий стрес для працівників через подвійне підпорядкування.

Плоска організаційна структура – просте рішення для невеликої фірми.

Плоска структура має мінімальний рівень ієрархії і передбачає широку сферу контролю для керівників. Це означає, що більше працівників безпосередньо підпорядковуються одному керівнику.

Переваги в мінімалізмі прийнятті рішень та економності:

- Зменшення адміністративних витрат.
- Підвищення мотивації працівників.
- Швидке прийняття рішень.

Недоліки в нестачі ресурсів для вирішення складаних завдань.:

- Можливі проблеми з контролем.
- Велике навантаження на керівників.
- Ризик недостатньої спеціалізації.

Вибір організаційної структури здійснюється з інтересів клієнта або власника, або під конкретні цілі в організації

Вибір організаційної структури залежить від багатьох факторів, таких як розмір компанії, сфера діяльності, стратегічні цілі та культура організації. Важливо, щоб структура була гнучкою і могла адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах.

Організаційна структура є ключовим елементом ефективного управління організацією. Різні види структур мають свої унікальні особливості, переваги та недоліки. Розуміння цих характеристик дозволяє керівникам вибирати найбільш підходящу структуру для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її довгострокового успіху.

1.3. Бізнес-процеси та їх реінженірінг

В сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією, ефективне управління бізнес-процесами стає критичним фактором успіху для будь-якої організації. Один із методів підвищення ефективності бізнесу є реінжинірінг бізнес-процесів (BPR). Ця доповідь розкриє поняття бізнес-процесів, реінжинірінгу бізнес-процесів та взаємозв'язок між ними.

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих дій, які перетворюють входи в виходи, маючи на меті створення цінності для клієнта. Бізнес-процеси охоплюють всі аспекти діяльності компанії, включаючи виробництво, постачання, маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів, управління людськими ресурсами та фінанси.

Класифікація бізнес-процесів побудована на їх місці в ієрархії ділової активності та операційної діяльності підприємства.

1. Основні бізнес-процеси – тобто процеси, які безпосередньо створюють продукцію або послуги, що забезпечують доходи компанії (наприклад, виробництво, продажі).

2. Допоміжні бізнес-процеси - процеси, що підтримують основні процеси, але не створюють безпосередньої цінності для клієнтів (наприклад, управління персоналом, ІТ-підтримка).

3. Процеси управління - процеси, які забезпечують контроль і координацію основних та допоміжних процесів (наприклад, стратегічне планування, фінансовий контроль).

Реінжинірінг бізнес-процесів, як етап перебудови та підвищення ефективності підприємства.

Визначення реінжинірингу бізнес-процесів семантично підходить під технологічні питання та процеси перебудови операційної діяльності підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) – це радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значного поліпшення ключових показників ефективності, таких як вартість, якість, обслуговування та швидкість. BPR не обмежується поступовими змінами, а передбачає фундаментальне переосмислення і перебудову існуючих процесів.

Етапи реінжинірингу бізнес-процесів характеризують тактику планування підприємства.

1. Визначення цілей або ж формування чітких і вимірюваних цілей реінжинірингу.

2. Аналіз поточних процесів - детальне вивчення існуючих процесів для виявлення слабких місць і потенціалу для покращення.

3. Проектування нових процесів або ж розробка нових, ефективніших процесів, які відповідають визначеним цілям.

4. Впровадження нових процесів та реалізація нових процесів у діяльність компанії.

5. Моніторинг та оптимізація - постійний контроль і вдосконалення нових процесів для забезпечення їхньої ефективності.

Значення та зв'язок між бізнес-процесами та їх реінжинірингом

Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє компаніям підвищити продуктивність, знизити витрати, покращити якість продукції та послуг, забезпечити задоволення клієнтів та отримати конкурентні переваги.

Реінжиніринг бізнес-процесів є потужним інструментом для компаній, які стикаються з необхідністю значних змін для виживання та процвітання в умовах динамічного ринку. BPR допомагає організаціям радикально покращити свої операції, знизити витрати, підвищити ефективність і адаптивність до нових умов.

Бізнес-процеси є об'єктом реінжинірингу. Для досягнення максимального ефекту від реінжинірингу необхідно спочатку детально проаналізувати існуючі процеси, виявити їх недоліки та визначити можливості для поліпшення. Реінжиніринг дозволяє трансформувати ці процеси, зробивши їх більш ефективними та відповідними сучасним вимогам організації виробництва.

BPR вимагає системного підходу, що охоплює всі аспекти діяльності компанії, включаючи організаційну структуру, інформаційні системи, корпоративну культуру і стратегію. Успішний реінжиніринг може призвести до значного підвищення конкурентоспроможності компанії, дозволяючи їй швидко адаптуватися до змін ринку та ефективно задовольняти потреби клієнтів.

Бізнес-процеси та їх реінжиніринг є ключовими елементами сучасного управління організаціями. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє компаніям радикально покращити свою діяльність, забезпечуючи високий рівень продуктивності, якості та адаптивності до змінних умов ринку. Взаємозв'язок між бізнес-процесами та їх реінжинірингом полягає у необхідності глибокого аналізу та перебудови існуючих процесів для досягнення стратегічних цілей організації.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства є складним і багатогранним процесом, що включає різноманітні бізнес-процеси, спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії з міжнародними ринками. Вона охоплює всі аспекти ведення бізнесу за кордоном і має значний вплив на загальний успіх і конкурентоспроможність підприємства. В цьому есе розглянемо основні бізнес-процеси, з яких складається зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Дослідження ринку є початком будь-якого виду діяльності, особливо – нового. Першим і надзвичайно важливим етапом зовнішньоекономічної діяльності є дослідження ринку. Це включає аналіз потенційних закордонних ринків, вивчення потреб і вподобань споживачів, аналіз конкурентів і визначення можливостей і загроз для підприємства. Цей процес допомагає визначити, які ринки є найбільш перспективними для входу і які стратегії варто застосовувати.

Планування і стратегія завжди спрямовані на досягнення максимального прибутку в ЗЕД.

На основі результатів дослідження ринку підприємство розробляє стратегію виходу на міжнародні ринки. Це включає вибір методів входу на ринок (експорт, ліцензування, спільні підприємства, прямі інвестиції), визначення цільових сегментів, позиціонування продукту і планування маркетингових кампаній. Також розробляються фінансові плани і бюджети, необхідні для реалізації зовнішньоекономічної діяльності.

Юридичні та регуляторні питання спрямовані на зменшення трансакційних витрат підприємства на ринку.

Важливою складовою ЗЕД є дотримання міжнародних і місцевих законів і регуляцій. Це включає реєстрацію підприємства в іншій країні, дотримання митних правил, ліцензування, сертифікацію продукції і забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Також необхідно враховувати питання захисту інтелектуальної власності і управління контрактами.

Логістика і ланцюг поставок виходять на перше місце в сучасному бізнес-середовищі.

Ефективна логістика є ключовим елементом зовнішньоекономічної діяльності. Це включає планування і управління транспортними процесами, вибір транспортних засобів, управління складськими запасами, митне оформлення і забезпечення своєчасної доставки продукції. Важливою складовою є також управління ризиками, пов'язаними з логістикою, такими як затримки, пошкодження вантажів або втрати.

Фінансові аспекти зовнішньоекономічної діяльності включають управління валютними ризиками, облік і контроль витрат, проведення міжнародних платежів, управління кредитами і страхуванням експортних операцій. Важливо забезпечити ефективне фінансове планування і контроль для мінімізації ризиків і забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Маркетинг і продажі, як основа формування виручки підприємства.

Маркетинг і продажі на міжнародних ринках вимагають адаптації стратегій до особливостей кожного ринку. Це включає розробку маркетингових матеріалів, проведення рекламних кампаній, участь у міжнародних виставках і ярмарках, управління каналами дистрибуції і взаємодію з місцевими партнерами і клієнтами. Важливо забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів і підтримки після продажу.

Зовнішньоекономічна діяльність вимагає залучення кваліфікованого персоналу з відповідними знаннями і досвідом. Це включає підбір і навчання співробітників, управління культурною адаптацією, мотивацію і розвиток персоналу. Важливо забезпечити ефективне управління командою, яка працює в міжнародному середовищі.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складним процесом, що включає різноманітні бізнес-процеси, від дослідження ринку до управління людськими ресурсами. Кожен з цих процесів вимагає ретельного планування і

координації для досягнення успіху на міжнародних ринках. Ефективне управління ЗЕД дозволяє підприємствам розширювати свої ринки, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійке зростання в глобальному масштабі.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Поліпшення організаційної структури підприємства

Нові підприємства можуть стикатися з труднощами у дотриманні всіх необхідних юридичних вимог і регуляторних норм, що може призвести до штрафів і юридичних проблем.

Незахищені патенти, торгові марки або авторські права можуть стати причиною втрати конкурентних переваг і економічних збитків.

Багато нових підприємств недооцінюють важливість інвестицій у сучасні інформаційні технології, що може обмежити їх здатність до інновацій і ефективного управління бізнесом.

Нові підприємства часто не приділяють достатньої уваги питанням кібербезпеки, що може призвести до втрати даних і компрометації інформації.

Нові підприємства часто стикаються з труднощами у підборі кваліфікованих працівників, що може обмежити їх здатність до росту і розвитку.

Проблеми з мотивацією і утриманням працівників можуть призвести до високої плинності кадрів і втрати цінних співробітників.

Нові підприємства стикаються з багатьма проблемами, які можуть загрожувати їх виживанню і розвитку. Розуміння цих проблем і їх можливих рішень є ключовим для успішного ведення бізнесу. Вирішення фінансових, маркетингових, організаційних, юридичних, технологічних і кадрових проблем дозволить новим підприємствам ефективно функціонувати і досягати своїх цілей. Важливо також враховувати, що успішне подолання цих викликів потребує не тільки внутрішніх зусиль, але й підтримки зовнішніх консультантів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Організаційна структура є ключовим аспектом управління будь-яким підприємством, включаючи металургійні заводи. Вона визначає розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності між різними рівнями і підрозділами організації. Організаційна структура металургійного заводу повинна забезпечувати ефективну взаємодію між підрозділами для досягнення

стратегічних цілей підприємства. У цій доповіді ми розглянемо типову організаційну структуру українського виробничого підприємства, зокрема металургійного заводу.

Основні елементи організаційної структури підприємства.

Вище керівництво – особи, що асоційовані із власником.

Генеральний директор – голова організаційної структури підприємства.

Генеральний директор є вищою посадовою особою на підприємстві і несе відповідальність за стратегічне управління, прийняття ключових рішень і загальний напрямок розвитку заводу. Він координує роботу всіх підрозділів і звітує перед радою директорів або власниками підприємства.

Рада директорів – за функціональними ознаками та матрицею впливу.

Рада директорів складається з представників власників або акціонерів підприємства. Вона затверджує стратегію розвитку, бюджет і основні рішення, що стосуються діяльності заводу.

Адміністративно-управлінський персонал (адміністрація) – операційне управління.

Відділ фінансів під патронатом фінансового директора контролює прибуткові та видаткові фінансові операції.

Відповідає за фінансове планування, контроль і звітність. Основні функції включають управління бюджетом, фінансовий аналіз, контроль витрат і ведення бухгалтерії.

Відділ кадрів – підрозділ з управління персоналом.

Займається управлінням персоналом, включаючи підбір, навчання і розвиток кадрів, управління мотивацією і трудовими відносинами, а також забезпеченням дотримання трудового законодавства.

Відділ закупівель та логістики.

Відповідає за постачання сировини, матеріалів і обладнання. Включає в себе управління відносинами з постачальниками, контроль якості закупівель і оптимізацію витрат на закупівлі.

Відділ збуту або аналогічний підрозділ підприємства.

Займається реалізацією продукції заводу, розробкою маркетингових стратегій, управлінням замовленнями і відносинами з клієнтами.

Відділ інформаційних технологій або аналогічний підрозділ.

Забезпечує підтримку і розвиток інформаційних систем підприємства, управління IT-інфраструктурою, безпекою даних і впровадженням нових технологій.

Виробничі підрозділи – цехи, що мають виробничу єдність та безперервність виробничого процесу.

Виробничий відділ – відділ головного технолога.

Основний підрозділ, який безпосередньо займається виготовленням металургійної продукції. Включає в себе кілька цехів, таких як сталеплавильний, прокатний, ливарний та інші, залежно від специфіки виробництва.

Відділ технічного контролю – відповідає за управління якістю.

Займається контролем якості продукції на всіх етапах виробництва, включаючи вхідний контроль сировини, проміжний контроль процесу виробництва і вихідний контроль готової продукції.

Відділ ремонту та обслуговування.

Забезпечує підтримку справності обладнання і інфраструктури заводу, планування та проведення ремонтних робіт, а також профілактичне обслуговування обладнання.

Відділ охорони праці та техніки безпеки – те ж контрольний відділ.

Відповідає за дотримання вимог охорони праці, проведення інструктажів і навчання з техніки безпеки, а також забезпечення безпеки праці на підприємстві.

Підтримуючі підрозділи та забезпечувальні функції.

Відділ логістики та транспорту.

Займається управлінням внутрішніми і зовнішніми логістичними операціями, включаючи транспортування сировини і готової продукції, управління складськими запасами і оптимізацію логістичних процесів.

Забезпечує правову підтримку діяльності підприємства, включаючи складання і аналіз договорів, представництво в судах, дотримання законодавчих вимог і захист інтересів підприємства.

Типова організаційна структура українського металургійного заводу включає різноманітні підрозділи, кожен з яких виконує свої специфічні функції, спрямовані на забезпечення ефективної і безперебійної роботи підприємства. Важливою умовою успішної діяльності заводу є чітка координація роботи всіх підрозділів, ефективне управління ресурсами і постійне вдосконалення виробничих і управлінських процесів. Така структура дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток.

2.2. Впровадження САПР технологій на підприємстві

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) - особливі інтерактивні інформаційні системи управління (менеджменту), що використовують обладнання, програмне забезпечення, дані, базу моделей і праця менеджерів з метою підтримки всіх стадій прийняття полуструктуріруємих і неструктуріруємих рішень безпосередньо користувачами - менеджерами - в процесі аналітичного моделювання на основі наданого набору технологій [11].

При цьому під моделями розуміють спрощені абстракції реальних основних елементів системи та їх відносин, істотних для ухвалення рішення.

Інформаційні вимоги користувачів безпосередньо залежать від конкретного рівня управління - стратегічного, тактичного, оперативного відповідно до функцій вищого, середнього і оперативного персоналу. Структуровані рішення зазвичай приймаються на оперативному рівні,

напівструктуровані - на тактичному, неструктуровані - на стратегічному. Чим вище рівень управління, тим більше неструктурованих рішень, тому засоби і методи формування інформації не однакові для всіх рівнів.

На стратегічному рівні потрібні підсумкові нерегламентовані звіти, прогнози та зовнішня інформація для розробки генеральної стратегії, на оперативному рівні - регулярні внутрішні звіти з детальним порівнянням базисних і поточних показників, які допомагають відслідковувати поточні операції. Таким чином, інформаційні системи повинні відповідати вимогам відповідних рівнів і надавати їм будь-яку потрібну інформацію [24].

Інформаційні вимоги також розрізняються за функціями управління. Менеджмент (управління) традиційно описується як процес керівництва, що включає управлінські функції: планування, організацію, мотивацію і контроль. ІС забезпечують менеджера даними для виконання всіх функцій управління.

Для планування ІС надають дані і моделі планування, інформацію про внутрішній стан і зовнішньому оточенні. Для підтримки функції планування необхідна наявність телекомунікацій, спеціальних проблемно-орієнтованих пакетів прикладних програм або універсальних модулів офісних систем з електронними таблицями і СУБД. Програмні засоби повинні забезпечувати методи аналізу "що, якщо", кореляційний і регресійний аналіз, обробку статистичних даних, засоби аналізу та прогнозування на основі трендів, а також засоби оптимізації [25].

Для мотивації найбільш ефективними є інформаційні системи (модулі ІС) на основі СУБД, які повинні мати відповідну інформаційно-логічну структуру і здійснювати моніторинг кар'єри та професійного зростання окремих співробітників, дозволяючи обробляти результати тестування при періодичній атестації кадрового складу організації.

Для керівництва організацією, крім електронної пошти, є різні пакети для підтримки документообігу та самоменеджменту, а також мультимедійні засоби колективного спілкування.

При здійсненні контролю без ІС практично неможливо розробити адекватну реакцію на відхилення від прогнозованих результатів і вносити корективи в діяльність організації, тому при впровадженні ІС організації забезпечення функцій контролю проводиться в першу чергу.

Для використання інформаційних технологій фахівці повинні мати певний рівень знань, який повинен постійно актуалізуватися. Кінцевим користувачам немає сенсу постійно відслідковувати в деталях оновлення і реорганізацію інформаційно-технологічних особливостей ІС. В даний час це важко навіть для фахівців з обробки даних. Однак варто виділити два головних аспекти: теоретично менеджер повинен розуміти стільки, щоб не відчувати нестачі кваліфікації при оцінці можливостей ІС, обговорення планів їх розвитку та обґрунтування своєї думки з цього приводу. Крім того, менеджер повинен добре володіти основними методами аналізу і прогнозу для розробки альтернативних рішень, хоча б в електронних таблицях. Роль електронних таблиць в повсякденній роботі фахівців дуже велика. Методи аналізу чутливості, "що, якщо", кореляційного і регресійного аналізу, моделювання та аналізу трендів, пошуку оптимального рішення реалізуються в електронних таблицях практично без застосування додаткового програмування, тобто на рівні користувача.

Оскільки реальний коло кінцевих користувачів дуже різноманітний за діловими обов'язків і сфер діяльності і в кожному конкретному випадку можуть існувати особливі вимоги, виділяється універсальне ядро серед усіх методів, яке практично завжди може допомогти менеджерам вирішити їхні проблеми.

Маючи справу з одним об'єктом, що працюють в комп'ютері програми використовують і формують систему даних про цей об'єкт, звану зазвичай інформаційною моделлю.

На підставі аналізу цілей і завдань організації, вже наявних інформаційних ресурсів і планів їх розвитку, груп потенційних користувачів, а також ресурсів, доступних для розробки та експлуатації ІС, можна сформулювати цілі ІС, зміна яких необхідно врахувати, так само як завдань і ресурсів, на кілька років вперед.

Можна запропонувати такі можливі варіанти основної мети експлуатації інформаційних систем.

1. Збір, аналіз і доведення до користувачів в зручній для них формі найбільш якісною і докладною інформації в їх цікавить області (для випадку маркетингової ІС - про ринки і товари, з якими працює організація) при заданих ресурсах на розробку і експлуатацію ІС.

2. Збір, аналіз і доведення до користувачів інформації в заданій області, що дозволяє проводити аналіз із заданою точністю.

Цілі підприємства та ІС потрібно ретельно узгодити, а також уточнити їх можливі зміни на перспективу.

Мета розробки ІС полягає в наступному: розробити ІС, що дозволяє збирати, аналізувати і доводити для користувачів найбільш якісну та детальну інформацію по заданій предметній області (для випадку маркетингової ІС - про ринки і товари, з якими працює організація).

Після визначення цілей ІС складається перелік основних завдань на період експлуатації ІС:

- збір, аналіз і доведення інформації до кожної групи користувачів;
- контроль ефективності функціонування ІС;
- поточну доопрацювання ІС.

Для конкретної ІС доцільно перерахувати (без деталізації) завдання, які має вирішувати ця система протягом наступних кількох років - яку інформацію збирати, в якому вигляді і як часто поширювати. Всі ці моменти унікальні для кожної конкретної ІС.

В якості основних завдань ІС по збору, аналізу та розповсюдження інформації розглядають:

- 1) приблизний перелік інформації, що збирається;
- 2) основні форми подання інформації (бази даних, сайт в Інтернеті, друковані довідники, CD-ROM).

Для кожного виду інформації слід вказувати:

- очікувані обсяги інформації і вимоги до її якості;

- приблизну періодичність оновлення;
- основні види аналізу цієї інформації;
- основні форми, в яких ця інформація буде доводитися до користувачів, а також періодичність їх випуску.

Після встановлення цілей ІС і зразкових завдань на наступні кілька років дуже важливо розробити та погодити критерії оцінки ефективності її функціонування. Ці критерії для організацій, що збирають інформацію для своїх потреб або ж для продажу, будуть різні.

1. Зібрана в рамках ІС інформація призначена для самої організації. При цьому об'єктивними критеріями оцінки функціонування інформаційної системи є кількість і якість зібраної інформації, а також її відповідність потребам користувачів.

2. Зібрана в рамках ІС інформація призначена для продажу. При цьому критерієм буде дохід від продажів зібраної інформації і пов'язаних з цим послуг.

3. Сама ІС розробляється під конкретне замовлення. При цьому розробник зацікавлений у досить ефективному, з погляду замовника, функціонуванні ІС і в своєму доході від цього.

Далі розглянуто перший варіант, тобто коли інформація збирається в першу чергу для потреб самої організації.

На етап попередньої оцінки ресурсів проводиться зразкова оцінка і порівняння наявних і необхідних ресурсів. Як ресурсів маються на увазі фінанси, кадри, технічні та програмні засоби окремо на розробку і експлуатацію ІС.

Також слід оцінити час, відведений на розробку ІС, і очікуваний час її експлуатації, а також періоди, на які його доцільно ділити. Кожен такий етап детально планується, а після його завершення здійснюється контроль ефективності виконання. На погляд автора, тривалість таких періодів доцільно взяти рівний шести місяцям.

Не рекомендується братися за розробку інформаційних систем, які з точки зору керівництва організації повинні були працювати ще "вчора" і при явно

недостатніх ресурсах на розробку і експлуатацію. Це говорить про повну відсутність планування, особливо стратегічного, а також про наплювацьке відношення до розробки ІС. Якщо часу, виділеного на розробку інформаційної системи, занадто мало, навряд чи вдасться правильно її спланувати і розробити, що неминуче призведе до проблем під час експлуатації.

Після оцінки передбачуваних і необхідних на розробку і експлуатацію ресурсів проводиться їх порівняння по кожному з ресурсів. Якщо хоча б по одному з них оцінка необхідних ресурсів буде в два або більше разів більше передбачуваних, то до переходу до більш детального планування ІС слід обговорити ці розбіжності з керівництвом організації або іншими замовниками ІС.

На етапі визначення припущень і ризиків бажано наближено оцінити використані при попередній оцінці ВС допущення, а також можливі ризики під час розробки та експлуатації ІС.

В якості типового допущення зазвичай передбачається, що ресурси на розробку та експлуатацію ІС будуть виділятися своєчасно і в потрібному обсязі.

Можливим ризиком є випадок, коли керівництво припускає розробити ІС, працюючи в мережі Інтернет, силами своїх співробітників, а серед них немає фахівців, що мають досвід розробки систем в Інтернет.

Доцільно проаналізувати можливі проблеми, а також найбільш типові помилки, часто допускаються в даний час російськими фірмами:

- недостатнє планування розробки та експлуатації ІС. Часто відсутні навіть узгоджені між розробниками і керівництвом організації мету і критерії оцінки ефективності ІС;

- недбале ставлення до оновлення інформації, що призводить до швидкого погіршення її якості та недовіри користувачів до всієї ІС в цілому;

- занадто маленькі або занадто великі ресурси на розробку ІС.

В якості ризиків можна відзначити також високу нестабільність ситуації в Україні.

Після узгодження результатів аналізу та вибору варіанта реалізації інформаційної системи проводиться детальне планування проекту з розробки й експлуатації такої ІС.

Різноманітність завдань, що вирішуються за допомогою ІС, привела до появи безлічі різнотипних систем, що відрізняються принципами побудови та закладеними в них правилами обробки інформації.

Сутність впровадження автоматизованої системи управління в організації полягає у систематизації роботи з інформацією у потоки, які забезпечуватимуться необхідними алгоритмами дії.

На переважній більшості підприємств впровадження САПР-систем полегшує прийняття управлінських рішень, призводить до зниження адміністративних витрат тощо.

Автоматизація процесів управління здійснюється за системним підходом та наявністю технічних можливостей здійснювати взаємозв'язок між всіма елементами системи управління.

Відносно Запорізької торгово-промислової палати слід відзначити, що існують підрозділи, які готові до впровадження систем автоматичного прийняття рішень та існують підрозділи, які не готові до впровадження таких технологій.

Підрозділи, які мають велику кількість контактів з клієнтами та можуть використовувати мережеві технології для пошуку клієнтів, оформлення контрактів та забезпечення їх реалізації поступово розробляють та впроваджують протоколи взаємодії між клієнтами та відповідальними менеджерами.

Тому при впровадженні САПР-системи необхідно знати послідовність дій, яку має сформулювати менеджмент фірми та слідкувати за доцільністю розстановки пріоритетів таким чином.

Головним критерієм впровадження системи автоматичного прийняття рішень в управлінському середовищі організації є готовність клієнтів до

подібних дій. Іншим, обов'язковим фактором може стати рішучість власника та вищого менеджменту фірми до впровадження таких технологій.

В таблиці 3.1. визначені сфери діяльності Запорізької ТПП, в яких можуть бути впроваджені автоматизовані системи прийняття рішень.

Таблиця 3.1

Сфери діяльності Запорізької ТПП де можуть бути впроваджені технології автоматичного прийняття рішень

Функціональне призначення модулів корпоративної ІС				
Підсистема маркетингу	Виробничі підсистеми	Фінансові та облікові підсистеми	Підсистема кадрів (людських ресурсів)	Інші підсистеми (наприклад, ІС керівництва)
Дослідження ринку і прогнозування продажів	Планування обсягів робіт і розробка календарних планів	Управління портфелем замовлень	Аналіз та прогнозування потреби у трудових ресурсах	Контроль за діяльністю фірми
Управління продажами	Оперативний контроль і управління виробництвом	Управління кредитною політикою	Ведення архівів записів про персонал	Виявлення оперативних проблем
Рекомендації з виробництва нової продукції	Аналіз роботи обладнання	Розробка фінансового плану	Аналіз і планування підготовки кадрів	Аналіз управлінських і стратегічних ситуацій
Аналіз і встановлення ціни	Участь у формуванні замовлень постачальникам	Фінансовий аналіз і прогнозування		Забезпечення процесу вироблення стратегічних рішень
Облік замовлень	Управління запасами	Контроль бюджету, бухгалтерський облік і розрахунок зарплати		

Серед послуг Запорізької торгово-промислової палати існують такі, що потребують комплексних управлінських рішень, які забезпечуються різними підрозділами, які можуть відрізнятися за функціями одне від одного. В діяльності Запорізької торгово-промислової палати є три напрямки, які потребують автоматизованого прийняття рішень:

- 1) Робота з клієнтами відділів експертиз, сертифікації та інформації.
- 2) Робота відділу виставок – з урахування проєкцій виставкових заходів та їх конфігурацій;
- 3) Організацію загального документообігу підприємства.

Система автоматизованого проєктування (САП або САПР) або автоматизована система проєктування (АСП) — автоматизована система, призначена для автоматизації технологічного процесу проєктування виробу, результатом якого є комплект проєктно-конструкторської документації, достатньої для виготовлення та подальшої експлуатації об'єкта проєктування[1]. Реалізується на базі спеціального програмного забезпечення, автоматизованих банків даних, широкого набору периферійних пристроїв.

САПР виконує такі функції:

- конструкторська частина — розробка повного комплексу конструкторської та проєктної документації (в тому числі проєкти виставок);
- технологічна частина — розрахунок і проєктування технологічних схем, технологічного оснащення, транспорту (технічні регламенти надання послуг);
- архітектурно-будівельна частина — розрахунок і проєктування металевих і залізобетонних конструкцій (конструкції виставкових заходів та стендів);
- санітарно-технічні системи — проєктування теплопостачання, опалення і вентиляції виробничих і адміністративних корпусів, а також водопостачання і каналізації (господарча частина підприємства);
- електротехнічні системи — розрахунок і проєктування електропостачання, електросилового устаткування, світлотехнічної частини

проектів, телемеханізації електропостачання (схеми енергозабезпечення виставок тощо);

- гідротехнічні спорудження — розрахунок і проектування напірного і безнапірного гідротранспорту відвальних хвостів, стійкості укосів хвостосховищ;

- системи автоматизації — розробка схем передачі інформації між підрозділами та виконавцями;

- кошторисна частина — складання локальних і зведених кошторисів, відомостей матеріалів, специфікацій, комплектація обладнання, розрахунок фінансування заходів тощо.

САПР включає такі технології:

- CAD (англ. Computer-aided design) — технологія автоматизованого проектування (проектування виставкових заходів);

- CAM (англ. Computer-aided manufacturing) — технологія автоматизованого виробництва);

- CAE (англ. Computer-aided engineering) — технологія автоматизованої розробки, в тому числі формування баз даних, форм для роботи з клієнтами;

- CALS (англ. Continuous Acquisition and Life cycle Support) — постійна інформаційна підтримка поставок і життєвого циклу.

Система автоматизованого проектування і розрахунку — комп'ютерна система обробки інформації, що призначена для автоматизованого проектування (CAD), розроблення (CAE) і виготовлення (CAM) кінцевого продукту, а також оформлення конструкторської і/або технологічної документації.

Дані з CAD-систем передаються в CAM (англ. Computer - aided manufacturing — система автоматизованої розробки програм управління послугами або ГАВС (гнучких автоматизованих виробничих систем)).

Слід зазначити, що термін «САПР» по відношенню до промислових систем має ширше тлумачення, ніж CAD — він включає CAD, CAM і CAE.

Компоненти САПР для управлінських систем:

- математичне забезпечення — математичні моделі, методики та методи їх отримання;

- лінгвістичне забезпечення- мовне та комунікативне забезпечення;

- технічне забезпечення — пристрої введення, обробки і виведення даних, засоби підтримки архіву проектних рішень, пристрої передачі даних;

- інформаційне забезпечення;

- програмне забезпечення — інформаційна база САПР, автоматизовані банки даних, системи керування базами даних (СКБД)

- методичне забезпечення;

- організаційне забезпечення.

Автоматизована система управління підприємством (АСУП) - комплекс програмних, технічних, інформаційних, лінгвістичних, організаційно-технологічних засобів і дій кваліфікованого персоналу, призначений для вирішення завдань планування і управління різними видами діяльності підприємства.

Автоматизовані системи управління підприємством необхідні для оптимізації та підвищення ефективності роботи керівників та деяких інших кадрових служб підприємства. Фахівці стверджують, що управління підприємством за допомогою автоматизованих систем сприяє зростанню конкурентоспроможності будь-якої компанії. Особливо важливі автоматизовані системи управління підприємством для менеджерів. Згідно зі статистичними даними, пересічний менеджер витрачає близько 60% свого дорогоцінного часу на виконання звітів і складання документарних завдань для персоналу. Ефективна база даних співробітників, яка є частиною управління підприємством, дозволяє менеджеру отримувати швидкий доступ до необхідної інформації і здійснювати дії по прийому і переміщенню персоналу.

На додаток до всього, управління підприємством за допомогою сучасних систем дозволяє виробляти автоматизований розрахунок зарплати, виходячи з безлічі параметрів. Зокрема, передбачається посаду, окремі пільги, лікарняні,

відрядження та інше. Доступно викладена інформація сприяє оперативному нарахуванню та обліку даних по заробітній платі в бухгалтерській звітності.

Автоматизовані системи управління підприємством:

- 1) Багатофункціональні системи, які дозволяють виконувати весь спектр завдань, пов'язаних з управлінням підприємства.
- 2) Системи експертного аналізу, які спрямовані на виявлення основних тенденцій і напрямів розвитку підприємства.
- 3) Системи розрахунку заробітної плати.
- 4) Комплексні програми управління персоналом. Дозволяють вирішувати величезний список завдань в області управління персоналом: контактна інформація співробітників, графіки роботи, зарахування та звільнення, зарплата і багато інших.

Основне завдання експертних програм - зберігання і зіставлення різних характеристик здобувача з аналогічними характеристиками кращих співробітників компанії. Подібний підхід дозволяє знаходити перспективних співробітників для того чи іншого департаменту. Зважаючи на дорожнечу таких рішень, їх доцільно використовувати лише в рамках великих підприємств. Автоматизовані системи управління підприємством, які покликані вирішувати комплексні завдання, рекомендується інтегрувати з системами бухгалтерського обліку. Така особливість обумовлюється тим, що керівник зможе прийняти адекватне рішення, тільки при наявності актуальних даних про стан підприємства. Впровадження систем управління підприємством сприяє прийняттю ефективних рішень в рамках цілого комплексу завдань.

Автоматизовані системи управління підприємствами (АСУП) зазвичай представляють собою інтегровані системи. АСУП за характером виробництва ділять на наступні типи: безперервного, дискретного (одиничне, дрібносерійне, среднесерійное виробництво) і безперервно-дискретного типу (поточно-масове і великосерійне виробництво). АСУП виробничого підприємства, як правило, включає в себе підсистеми управління.

2.3. Зміст та склад автоматизованих систем управління

Склад АСУП для торгово-промислової палати і основні принципи їх створення. Практика створення АСУП різного класу і призначення підтвердили ефективність використання низки методологічних принципів створення АСУП, сформульованих академіком В.М. Глушковим ще в 70-х роках, до основних з них належать такі:

1) Принцип нових завдань, але - це завдання оптимального управління, які можна вирішувати, використовуючи можливості прикладних програм;

2) Принцип комплексного, або системного підходу при розробці АСУП, відповідно до якого необхідно комплексно вирішувати питання технічного, економічного і організаційного характеру;

3) Принцип першого керівника передбачає, що розробка АСУП повинна проводитися за участю та під керівництвом директора підприємства (для всієї АСУП) або керівників функціональних служб (для підсистем АСУП);

4) Принцип безперервного розвитку системи, відповідно до якого кількість розв'язуваних завдань безперервно збільшується, причому нові завдання не замінюють вже впроваджені;

5) Принцип модульності і типізації, що полягає у виділенні і розробці незалежних частин системи та використання їх в різних підсистемах;

6) Принцип узгодженості пропускних спроможностей окремих частин системи, для забезпечення максимальної продуктивності системи в цілому;

7) Принцип автоматизації документообігу і єдиної інформаційної бази.

Основні проблеми та завдання впровадження АСУП в Запорізькій торгово-промисловій палаті полягають у необхідності інтеграції різних видів діяльності у єдиний цикл пов'язаний із отриманням замовлень, роботою з клієнтами та використанні ресурсів.

Основні проблеми і завдання, що у більшості випадків при впровадженні інформаційних систем управління підприємством та рекомендації щодо їх вирішення.

Конкретною перешкодою для впровадження АСУП в Запоїзькій торгово-промисловій палаті є відсутність конкретної постановки завдання менеджменту на підприємстві

Напевно, цей пункт є найбільш значущим і складним. На перший погляд, його тема перегукується зі змістом другого пункту, присвяченого реорганізації структури підприємства. Однак, насправді, він є більш глобальним і включає в себе не тільки методології управління, але також філософські та психологічні аспекти. Справа в тому, що більшість керівників керують своїм підприємством тільки виходячи зі свого досвіду, своєї інтуїції, свого бачення і вельми неструктурованих даних про його стан і динаміку.

Як правило, якщо керівника попросити описати в будь-якому вигляді структуру діяльності свого підприємства або набір положень, виходячи з яких він приймає управлінські рішення, справа досить швидко заходить у глухий кут.

Грамотна постановка завдань менеджменту є найважливішим чинником, що впливає як і на успіх діяльності підприємства в цілому, так і на успіх проекту автоматизації.

Наприклад, зовсім даремно займатися впровадженням автоматизованої системи бюджетування, якщо саме формування бюджетів не поставлено на підприємстві належним чином, як певний послідовний процес.

Тому, перше, що необхідно зробити для того, щоб проект впровадження інформаційної системи управління підприємством виявився вдалим - максимально формалізувати всі ті контури управління, які власне заплановано автоматизувати, в даному випадку, це:

- відділ виставок, який автоматизує роботу з клієнтами у частині обробки замовлень, формування конфігурації виставкових стендів тощо;
- відділ сертифікації та експертиз, які формують електронну справу на кожного клієнта;
- відділ кадрів та діловодства, який здійснює забезпечення документообігу на підприємстві.

2) Необхідність у частковій реорганізації структури та діяльності підприємства при впровадженні інформаційної системи управління підприємством.

2.3. Механізм впровадження АСУП в Запорізькій ТПП

Перш ніж приступати до впровадження інформаційної системи управління на підприємстві звичайно необхідно провести часткову реорганізацію його структури та технологій ведення бізнесу. Тому, одним з найважливіших етапів проекту впровадження, є повне і достовірне обстеження підприємства у всіх аспектах його діяльності. На основі висновків, отриманого в результаті обстеження, будується вся подальша схема побудови корпоративної інформаційної системи. Безсумнівно, можна автоматизувати всі, за принципом «як є», проте, цього не слід робити з ряду причин. Справа в тому, що в результаті обстеження зазвичай фіксується велика кількість місць виникнення необґрунтованих додаткових витрат, а також протиріч в організаційній структурі, усунення яких дозволило б зменшити виробничі і логістичні витрати, а також істотно скоротити час виконання різних етапів основних бізнес-процесів.

Реорганізація може бути проведена в ряді локальних точок, де вона об'єктивно необхідна, що не спричинить за собою відчутний спад активності поточної комерційної діяльності.

Виставкова діяльність є одним з напрямків, який може бути використаний в якості майданчику для впровадження автоматизованих технологій управління.

Так, у відділі виставок сформується додатковий ланцюг у наданні послуг, який зменшить навантаження на структуру послуги в цілому (рис.3.1):

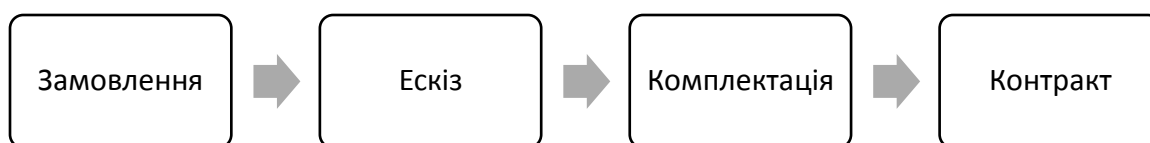


Рис.2.1. Схема виставкової послуги

Наступним елементом успішного впровадження є необхідність у зміні технології роботи з інформацією, і принципів ведення бізнесу.

Ефективно побудована інформаційна система не може не внести змін в існуючу технологію планування бюджетування та контролю, а також управління бізнес-процесами.

Архитектура мережі побудована навколо серверу, потужністю 2,4 ГГц, 1 трб пам'яті, 8 ядер для обробки інформації та робочих станцій, які містять локальні версії прикладного програмного забезпечення.

По-перше, одними з найважливіших для керівника особливостей корпоративної інформаційної системи, є модулі управлінського обліку та фінансового контролінгу. Тепер кожне функціональне підрозділ може бути визначене як центр фінансового обліку, з відповідним рівнем фінансової відповідальності його керівника.

Це в свою чергу підвищує відповідальність кожного з таких керівників, і надає в руки вищих менеджерів ефективний інструментарій для чіткого контролю виконання окремих планів і бюджетів (рис.3.2):

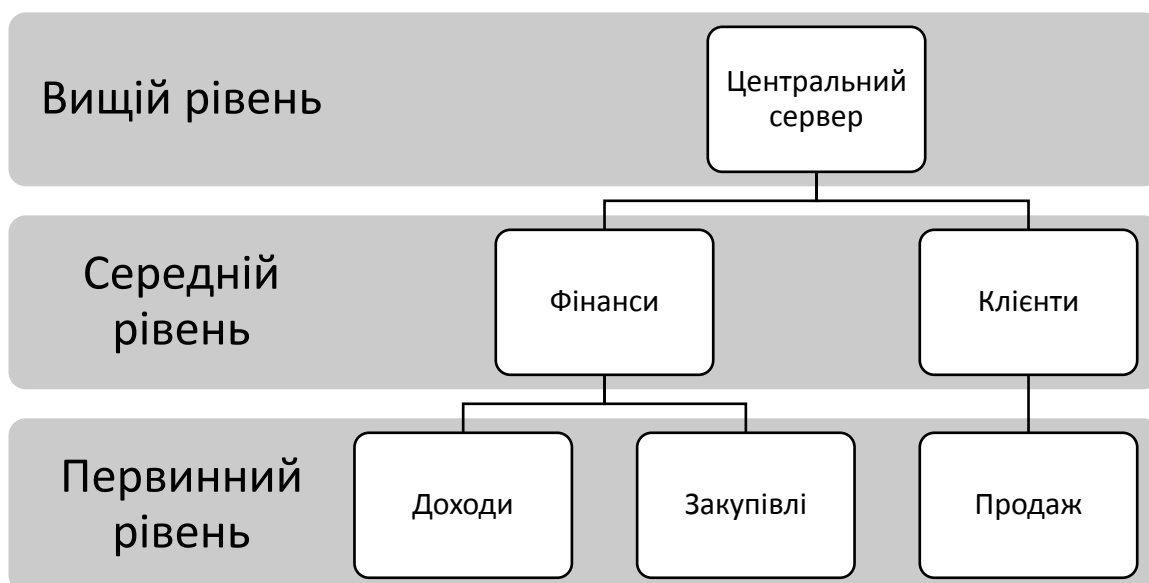


Рис.2.2. Архітектура системи управління підприємством

При наявності інформаційної системи управління підприємством, керівник має одержувати актуальну і достовірну інформацію про всі зрізах діяльності компанії, без тимчасових затримок і зайвих передатних ланок. Крім того, інформація подається керівнику у зручному вигляді «з листа» за відсутності людських факторів, які можуть упереджено або суб'єктивно трактувати інформацію при передачі. Однак справедливо було б помітити, що деякі керівники не звикли приймати управлінські рішення за інформацією в чистому вигляді, якщо до неї не докладено думка людини, яка її доставив.

Впровадження інформаційної системи управління підприємством вносить істотні зміни в управління бізнес-процесами. Кожен документ, що відображає в інформаційному полі протягом або завершення того чи іншого наскрізного бізнес-процесу, в інтегрованій системі створюється автоматично, на підставі первинного документа, що відкрив процес.

Співробітники, відповідальні за цей бізнес-процес лише контролюють і, при необхідності, вносять зміни в позиції побудованих системою документів. Наприклад, замовник розмістив заявку на проведення експертизи кількості та якості нафтопродуктів, які він отримав на нафтобазу.

Замовлення вводиться в систему, на підставі його системою автоматично створюється рахунок (на основі існуючих алгоритмів ціноутворення), рахунок пересилається замовнику, а замовлення на відправляється у диспетчерський модуль, де відбувається визначення експерту, який є вільним за графіком та згідно з кваліфікацією здатний виконати його. На основі списку необхідних вимог, створюються додаткові елементи, які допомагають експерту виконати відповідне завдання та замовлення клієнта.

Подібна ситуація може бути і у виставковій послугі, де клієнт замовляє: - місце у загальній експозиції (рис.3.3):



Рис.2.3 Формування місця клієнта у експозиції

- додаткове обладнання (яке збільшує відвідання стенду);
- додаткові послуги, які забезпечують прибуття спеціалістів, що реально збільшують продаж.

Суттєвою проблемою є опір співробітників підприємства

При впровадженні інформаційної систем управління підприємством у більшості випадків виникає активний опір співробітників на місцях, яке є серйозною перешкодою для консультантів і цілком здатне зірвати або суттєво затягнути проект впровадження. Це викликано декількома людськими чинниками: звичайним страхом перед нововведеннями, консерватизмом (наприклад, комірнику, який пропрацював 30 років з паперовою картотекою, звичайно психологічно важко пересідати за комп'ютер), побоювання втратити

роботу або втратити свою незамінність, боязнь істотно збільшується відповідальності за свої дії (рис.3.3):

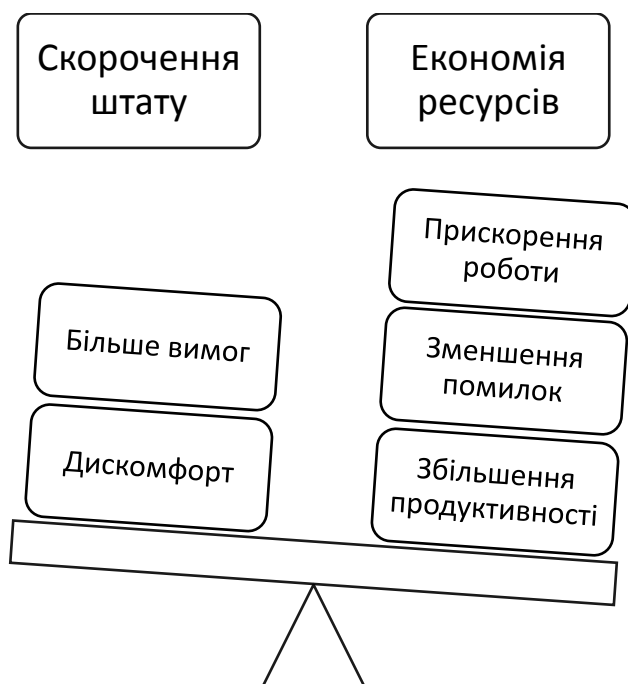


Рис.2.4. Виправдання опору нововведенням

Основною мотивацією для власника, який впроваджує автоматизовану систему управління є збільшення продуктивності праці. На такому підприємстві, як торгово-промислова палата продуктивність праці розраховується за підрозділами та у цілому по організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Підрозділ	Грн. зарплатні/грн доходу	Продуктивність грн/місяць
Відділ сертифікації	0,05	79838
Відділ експертиз	0,2	23090
Відділ митного декларування	0,35	18131
Відділ виставок	0,18	29910
Відділ інформації та оцінки майна	0,38	11011

Відділ підготовки	0,83	6901
Юридичний відділ	0,73	2012
Разом	0,25	4409

Керівники підприємства, що прийняли рішення автоматизувати свій бізнес, в таких випадках повинні всіляко сприяти відповідальній групі фахівців, що проводить впровадження інформаційної системи управління підприємством, вести роз'яснювальну роботу з кадрами, і, крім того:

- створити у співробітників всіх рівнів тверде відчуття неминучості впровадження;

- наділити керівника проекту впровадження достатніми повноваженнями, оскільки опір іноді (часто підсвідомо, або в результаті не виправданих амбіцій) виникає навіть на рівні топ-менеджерів;

- завжди підкріплювати всі організаційні рішення з питань впровадження виданням відповідних наказів та письмових розпоряджень.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність проблеми управління організаційною структурою для підприємства в період війни полягає у проблематиці, яка повністю змінила підхід до організації всіх процесів виживання бізнесу, управління інвестиційними ресурсами та виконання зобов'язань перед клієнтами – нерезидентами та насиченням вітчизняного ринку корисними продуктами. Організаційна структура підприємства є нагально-важливим фактором ефективного управління підприємством, що визначає ефективність менеджменту в цілому та за окремими його напрямками.

Організаційна структура управління (ОСУ) є одним з ключових понять менеджменту, тісно пов'язаних з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом повноважень між ними. В рамках організаційної структури проводиться весь управлінський процес (рух потоків інформації, прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій та професійних спеціалізацій. ОСУ можна порівняти з «каркасом будинку» управлінської системи, що забезпечує своєчасне та якісне протікання всіх управлінських процесів. Цим обумовлюється увага, яку керівники організацій приділяють принципам та методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни та оцінкам відповідності завдань організацій.

Галузі промислових підприємств займають важливе місце в економіці України, продукція має близько 10% сучасного експорту, більше 54% імпорту та майже 15% валового внутрішнього продукту держави з високим рівнем доданої вартості. Потенціал промислових підприємств України складає більш ніж 100% від сучасного стану за рахунок втрати більш ніж половини виробничих потужностей.

Однак, підприємство та поточна ситуація потребують ефективного управління організаційною структурою, захисту інвестицій та руху в напрямку розвитку інноваційних технологій управління та розширення присутності на

світових та вітчизняному ринках через систему філій та просування підприємств галузі. Важливим аспектом управління організаційною структурою є досвід у проектах з отримання державного фінансування, разом з великими банками, що постійно потребує створення кластерів у зв'язку із необхідністю кооперації та антимонополізму.

Завдання, що поставлені в бакалаврській дипломній роботі передбачають розвиток організаційної структури та управління функціями необхідно розуміти, що є факторами такого управління:

Конкретними заходами, що забезпечують розбудову ефективної організаційної структури та насичення новими ідеями бізнесу є наступне:

- реінженірінг бізнес-процесів на підприємстві;
- підвищення економічної ефективності управління за рахунок використання ресурсів;
- залучення нових систем управління якістю на підприємстві;
- участь у міжнародних інфраструктурних проектах та консорціумах.

Комплекс зазначених заходів, разом з постійним підвищенням якості продукції та насиченням потреб українського ринку, що постачається забезпечить ефективне управління ризиками української продукції, через механізми публічно-приватного партнерства та розвитку міжнародного бізнесу. Промисловість України має повернути свої позиції на внутрішньому та світовому ринках енергетичного обладнання.

Управління організаційною структурою є найбільш економічним методом оптимізації підприємства та знаходження кращої системи управління, ніж прості способи скорочення персоналу або, навпаки, побудову зайвих підрозділів, які б могли здійснювати підтримку певних функцій підприємства та видів діяльності.

Автоматизація структурних підрозділів є способом поліпшення управління та передачі частини бізнес-процесів підрозділам, які виконують організаційні види управлінської діяльності підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гриньова В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. - 240 с.
2. Афонін А. С. Технологія реструктуризації підприємства / А. С. Афонін, В. П. Нестерчук. - К.: Вид-во Європ. ін-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу. - 2010. - 72 с.
3. Височин І. В. Реструктуризація підприємства як економічна категорія / І. В. Височин // Наукові праці ДонТУ. Серія: економічна. - 2014. - Вип. 75. - С. 160 - 165.
4. Про відновлення платоспроможності або визнання підприємства банкрутом : Закон України від 14.05.1992 № 2343-ХІІ (Електронний ресурс). - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств (Електронний ресурс). - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0187-98>.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2003 – 414 с. 2.Економічна енциклопедія у трьох томах / Голова редакційної ради Б.Д. Гаврилишин. – К.: Видавничий центр «Академія», 2012.
7. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: Моногр. – Д.: Вид-во ДНУ, 2016. – 288 с.
8. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. – Львів: БаК, 2011. – 624 с.
9. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2016. – 496 с.
10. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 654 с.

11. Паламарчук М. М., Паламарчук О. М. Економічна і соціальна географія України з основами теорії: Посібник. — К.: Знання, 1998. — С. 376—392.
12. Романенко В. Регіональні ринки продукції машинобудування в Україні // Економіка України. -2016. – № 6. – С. 90-92.
13. Дороніна М.С.Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2012. – 432 с.
14. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Вид. Соломії Павличко «Основи», 2021. – 348 с.
15. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера/За ред. Р.Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2020. – 704 с.
16. Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів: Навч. посібник. – К.: Вид-во «Молодь», 2020. –384 с.
17. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2012. – 184 с.
18. Словник української мови. Т. 8 / За ред. І. Білодід, В. Винник та ін. – К.: Наукова думка, 1977. – 927 с.
20. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л, Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 3-тє вид., випр. та доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2010. – 587с.
21. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. -490 с.
22. Стеченко Д.М., Григорович А.В., Дука А.П. Менеджмент: Словник-довідник для студ. ВНЗ. – Хмельницький: Видавництво «Поділля», 2014. – 587 с.
23. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навч. посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2016. – 376 с.
24. Peter F. Drucket. The Educational Revolution. In “Education, Economy and Society”. The Free Press. – N.Y.:Collier-Macmillan Ltd., 1959. 26. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Держкомстат України.

25. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2016. No 3–2 (54). С. 46–48.

26. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. No 5. С. 7–28.