

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
(повне назва кафедри)

---

## Кваліфікаційна робота (проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2810-3з  
Спеціальності 281 Публічне управління

та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління

та адміністрування

(назва освітньої програми)

Любченко Денис Олександрович

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами, д.ю.н.

Капітаненко Н.П.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами, к.н.держ.упр.

О.О. Фурсін

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя, 2021

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

Інженерний навчально-науковий інститут  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 281 Публічне управління та адміністрування \_\_\_\_\_  
(код та назва)  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Публічне управління та адміністрування \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф. Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)**

Любченко Дениса Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Організація та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах

керівник роботи Капітаненко Н.П., д.ю.н., доцент

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

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3.Вихідні дані до роботи: Формування плану. Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

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

1. Теоретико-методологічні засади діагностики системи управління в організації в сучасних умовах. 2. Аналітико-дослідницькі виміри діагностики системи управління в організації в сучасних умовах. 3. Напрями удосконалення організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). Удосконалення організаційної структури на підприємстві проводиться у п'ять етапів. Методика моніторингу економічної ефективності структури управління підприємством. Діагностика ефективності системи управління в організації в сучасних умовах проходить за ключовими бізнес-індикаторами оцінювання. Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». Рекомендована система управління витратами при здійсненні індивідуальних замовлень у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

## 1) Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.2021	
Розділ 2	Капітаненко Н.П., д.ю.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.2021	
Розділ 3	Капітаненко Н.П., д.ю.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.2021	
Нормоконтроль	Венгер О.М, к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.12.2021	

## 2) Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	30.07.2021	
2	Сформулювати понятійно-категоріальний апарат діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	15.08.2021	
3	Розкрити методи та засоби діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	31.08.2021	
4	Виявити діагностику проблем діагностики системи управління в організації	15.09.2021	
5	Визначити фактори забезпечення результативності діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	30.09.2021	
6	Дослідити напрями удосконалення діагностики системи управління в організації	01.10.2021	
7	Запропонувати інструменти удосконалення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	30.10.2021	
8	Обґрунтувати складові організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	01.11.2021	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	25.11.2021	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Д.О. Любченко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Н.П.Капітаненко

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис)

О.М.Венгер

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Любченко Д.О. Організація та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник М.А. Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах . Розглянуто особливості організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах . Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВО, ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІАГНОСТИКА, УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, ДІАГНОСТИКА, БІЗНЕС-ІНДИКАТОРИ

## ABSTRACT

Liubchenko D. Organization and Diagnostics of Control System in Organization under Current Conditions.

Qualification work for a master's degree in 281 Public Administration and Administration, supervisor M/Achacha. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

The theoretical and methodological principles of organization and diagnostics of the management system in the organization in modern conditions are considered in the qualification work. Features of the organization and carrying out of diagnostics of management system in the organization in modern conditions are considered. Some attention is paid to identifying prospects and shortcomings of the organization and diagnostics of the management system in the organization in modern conditions.

Key words: ENTERPRISE, ORGANIZATIONAL DIAGNOSTICS, MANAGEMENT DIAGNOSTICS OF THE ENTERPRISE, ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT, DIAGNOSTICS BUSINESS INDICATORS

## АННОТАЦИЯ

Любченко Д.А. Организация и проведение диагностики системы управления в организации в современных условиях.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель М.А.Ажажа. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы организации и проведение диагностики системы управления в организации в современных условиях. Рассмотрены особенности организации и проведение диагностики системы управления в организации в современных условиях. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков организации и диагностики системы управления в организации в современных условиях.

Ключевые слова: ПРЕДПРИЯТИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА, УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ, ДИАГНОСТИКА, БИЗНЕС-ИНДИКАТОРЫ.

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	14
1.1. Теоретичні дослідження діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	14
1.2. Методика проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	27
1.3. Типологізація організації та проведення діагностики системи управління в організації	35
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-ПРОЕКТНО-ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ «СПЕЦЗАХИСТ»)	46
2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Інженерно- проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»	46
2.2. Оцінка ефективності діагностики діючої системи управління в ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»	57
2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»	63
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ	72

«ІНЖЕНЕРНО-ПРОЕКТНО-ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ  
«СПЕЦЗАХИСТ»)

3.1. Напрями удосконалення розвитку системи управління в організації в сучасних умовах	71
3.2. Обґрунтування процесу управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»	79
3.3. Практичні рекомендації щодо організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах	91
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	111
ДОДАТКИ	119



## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в сучасних умовах еволюції господарювання, якому притаманні глобалізація, динамізм та невизначеність, проблеми управління ефективністю діяльності підприємств набувають першочергового значення. Стрімкий розвиток в Україні ринкових відносин потребує від підприємств використання світового досвіду та пошуку нових ідей, нової системи, принципів у сфері управління ефективністю діяльності.

Питання ефективності підприємства займає центральне місце в конкурентній боротьбі за споживача, який обирає більш якісні, надійні, сучасні, технологічні товари чи послуги за адекватною ціною, чим створює можливість стабільного існування підприємства.

Актуальності набуває теоретичне обґрунтування нового системного підходу до дослідження ключових фінансових індикаторів та встановлення їх взаємозв'язку як з внутрішніми фінансовими та нефінансовими детермінантами, так і зовнішніми. Дані чинники обумовлюють необхідність використання діагностики в якості домінантного інструментарію менеджменту для комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності з метою формування інформаційного масиву проблематичних напрямків їх вирішення, обґрунтування пріоритетних управлінських рішень для прогнозування майбутніх перспектив.

Результативний розвиток та формування перспективи будь-якого підприємства забезпечується завдяки взаємозв'язку ефективної системи менеджменту, високої конкурентоспроможності та інвестиційній привабливості підприємства. Сучасна теорія та практика ведення бізнесу доводить, що одним із основних результативних способів ефективного пошуку напрямів розвитку системи менеджменту підприємства є застосування управлінської діагностики в системі менеджменту з

урахуванням діагностики ефективності типової організаційної структури управління як загальної діагностичної цілі системи управлінської діагностики підприємства.

Статистичні данні щодо кількості збиткових підприємств у всіх галузях економіки України свідчать про те, що ця теза вірна як на макро- так і на мікрорівні, тобто на рівні окремого підприємства.

З огляду на докорінні зміни, що відбуваються в умовах ринкової економіки, керівники вітчизняних підприємств зобов'язані розробляти та коригувати стратегію та політику розвитку підприємства за допомогою економічних і управлінських інструментів. Одним із таких інструментів є діагностика систем управління.

Дослідження теорії і практики діагностики систем управління показує, що вона часто будується не за принципом перспективності, а слугує лише інструментом аналізу систем без виходу на розробку пропозицій щодо їх поліпшення для ухвалення і реалізації управлінських рішень.

Перманентні зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, глобалізація, і, як наслідок, підсилення конкуренції як з боку вітчизняних, так і з боку закордонних підприємств, спонукають власників і менеджмент до системного пошуку нових резервів зростання ефективності використання всіх видів ресурсів і підвищення темпів розвитку. Важливим елементом цієї системи є пошук можливостей щодо підвищення ефективності управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів формування, використання та розвитку організаційних структур управління підприємствами здійснили такі науковці, як З. П. Баранник, Т. М. Берідзе, Л. В. Бондарчук, В. Воронкова, О. А. Гарват, В. В. Глушчевський, І. О. Гулівата, М. В. Кармінська-Белоброва, І. В. Копитова, Д. Л. Левчинський, Н. Г. Метеленко, С. А. Петренко, М. П. Пріступа, І. П. Продіус, О. М. Рибалко, С. С. Свірідова, Г. Л. Садовець, В. В. Смородін, В. В. Сьомченко, А. Д.

Чикуркова, О. С. Шевченко та ін.

Проблему сутності та призначення діагностики в менеджменті підприємств ґрунтовно досліджували О.О. Гетьман, Т.А. Городня, Т.О. Загорна, Т.Ф. Косянчук, О.Є. Кузьмін, В.В. Лук'янова, Н.І. Майорова, О.Г. Мельник, І.П. Мойсеєнко, Є.М. Сич, Т.В. Хотько, В.М. Шаповал, В.В. Швид та ін.

Основною ланкою системи управління підприємством є організаційна структура управління. Питанням аналізу функціонування організаційної структури управління підприємств присвячені наукові праці таких вчених як О.М. Азарян, Л.В. Балабанова, О.В. Виноградова, О.В. Крутушкіна, О.Є. Кузьмін, Т. С. Лазарева, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин, Л.В. Фролова, В.М. Хобта, О.О. Шубін, зарубіжні – С.А. Дведенідова, Р.Л. Жамбекова, В.А. Мізюн, А.Г. Султанов, Є.М. Тренєнков і багатьох інших.

В свою чергу, питання діагностики ефективності розробки, функціонування і реструктуризації організаційних структур управління досліджували такі вітчизняні науковці, як Л.В. Балабанова, О.В. Виноградова, О.М. Гай, Т.В. Гринько, О. Є. Гудзь, О.Ю. Гусєва, Н.І. Демків, В.П. Заремба, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Ю.А. Наумчик, Л.М. Полякова, І.В. Рузмайкіна, А.А. Садеков, І.В. Сіменко, В.А. Ткаченко, С.І. Чимшит і зарубіжні – І. Адизес, Н.Ф. Алієва, М. Альберт, И. Ансофф, В.А. Гагарський, В.В. Гришин, П. Друкер, В.В. Золотов, О.С. Ісаєв, О.М. Карминський, А.Л. Куліков, Л.А. Мануковська, Н.М. Мартиненко, М. Мескон, В.М. Нагорна, О.О. Поздняков, Т.О. Семенова, Н.М. Федорова, Ф. Хедоурі, А. Чандлер, О.С. Черемних, Л.В. Шамарина, Н.Ю. Щетиніна і багато інших.

В сучасних умовах господарювання питання діагностики діяльності підприємств набуває особливо важливого значення. Знання стану справ підприємницької діяльності важливе як для управлінського апарату суб'єкта господарювання, так і для його акціонерів, банківських установ та інших зацікавлених осіб. Адже, діагностика – це встановлення і вивчення характеристик, факторів, які характеризують стан об'єкта з метою визначення

можливих відхилень, причин їх виникнення й ліквідації основних порушень в його нормальному функціонуванні.

Об'єкт дослідження – процеси організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах.

Предметом дослідження є напрямки розробки та удосконалення організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах.

Мета даної роботи полягає в удосконаленні організації та проведенні діагностики системи управління в організації в сучасних умовах і розробленні заходів щодо його вдосконалення, які базуються на вивченні та аналізі застосовуваних форм розробки плану управління в організації.

Для виконання цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

–узагальнити сутність і значення оцінювання організації та проведення діагностики системи управління в організації та розглянути методіку визначення діагностики системи управління в організації;

–визначити основні показники організації та проведення діагностики системи управління в організації;

–проаналізувати виробничу діяльність ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»;

–удосконалити стратегію розвитку підприємства;

–обґрунтувати шляхи зниження собівартості продукції підприємства;

–запропонувати пропозиції щодо удосконалення організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах.

Для обробки емпіричної інформації використано загальнонаукові логічні прийоми - аналіз і синтез. Теоретичною і методичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання сутності явищ, наукові праці вчених з питань формування організаційного механізму управління підприємств.

В процесі дослідження були використані наступні методи: монографічний (розглянуто науково-теоретичні основи формування

організаційного механізму управління підприємством), абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формулювання висновків), статистико-економічний (аналіз організаційного механізму управління на підприємстві), порівняння аналізу та рядів динаміки (порівняно фактичні дані звітного періоду і попередніх років, виявлено зміни показників та параметрів функціонування об'єкта дослідження в часі), розрахунково-конструктивний (застосування методу когнітивного моделювання), а також аналіз показників економічного розвитку підприємства.

Теоретичною та методологічною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних вчених з менеджменту та управління, статистична звітність, нормативна документація тощо.

Апробація дослідження:

Любченко Д.О., Ажажа М.А. Організація діагностики системи управління в організації в сучасних умовах. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науковотехнічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С.134-137

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 1.1. Теоретичні дослідження діагностики системи управління в організації в сучасних умовах

Термін «діагностика» вперше з'явився в медицині. Грецькою мовою термін «діагноз» означає «точно розпізнати, досліджувати, скласти думку» [6].

Еволюційний шлях розвитку даної категорії досить тривалий. Аналізуючи розвиток діагностики в економічній сфері, доцільно зазначити, що І.М. Сироежкін (1980-1985 рр.) одним з перших обґрунтував нові підходи при вивченні економіки підприємств та запропонував прикладні методики аналізу для різних господарюючих суб'єктів. Югославський вчений Д. Стоянович запропонував порівняльний аналіз економічної діагностики на основі матриці зростання показників та вирішення задач у сфері прогнозування економічної діагностики. М.І. Баканов та О.Д. Шеремет вперше запропонували використовувати термін «діагностика» в економічній н ауці. У 1995 р. професор Гарвардської школи бізнесу В. Каплан звернув увагу на необхідність впровадження заходів, які сприяють підвищенню якості продукції, конкурентоспроможності, гнучкості, надійності та ефективності виробництва, пов'язаних з діагностикою функціонування підприємства [2].

Є.М. Сич, Т.В. Хотько акцентують увагу, що поняття «діагностика» раніше, в економічному значенні, вживалося здебільшого як синонім дослідження, вивчення чинників впливу на підприємницьку діяльність [15].

Т.О. Загородня під діагностикою розуміє функцію, яка через

інформацію пов'язує дослідників з ринками, споживачами, конкурентами, зі всіма елементами зовнішнього середовища та безпосереднього оточення. Методи діагностичного дослідження пов'язані з прийняттям рішень у всіх аспектах управлінської діяльності. Вони знижують рівень невизначеності і стосуються всіх елементів підприємства, його зовнішнього середовища в тих напрямках, які формують основу зростання прибутковості за рахунок збільшення частки продажів конкретного продукту на обраному ринку [4].

Т. Косянчук визначає економічну діагностику підприємства як аналіз і оцінку економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів та іншої інформації з метою виявлення можливих перспектив розвитку підприємства і наслідків поточних управлінських рішень. Унаслідок діагностики формуються висновки про необхідність прийняття певних рішень [9, с. 11].

На думку О. Скібіцького [17, с. 153] та інших науковців [11, с. 158; 13, с. 829], комплексна бізнес-діагностика підприємства – це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) і перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

Неоднозначність в трактуванні досліджуваної дефініції сформувалася в наукових доробках О.Є. Кузьміної та О.Г. Мельник. Вчені вважають, що діагностика – поняття, яке характеризується просторовими, часовими, об'єктивними та параметричними властивостями, оскільки йдеться про оцінювання певного об'єкта за конкретний період у відповідних просторових умовах за визначеними критеріями оптимальності [10].

Заслуговує на увагу визначення діагностики, як оцінки достовірності поточного фінансового обліку та звітності, база для висунення гіпотез про закономірності і можливий нестійкий фінансово-економічний стан. Діагностика дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту, а потім переходити до побудови пояснювальної і прогнозної моделей функціонування і розвитку підприємства, здійснюючи при цьому

попередження його банкрутства [16].

В науково-практичній сфері існує значна кількість підходів до виокремлення видів діагностики (економічна, фінансова, конкурентоспроможності, екологічна, виробничого потенціалу, економічної безпеки, ринкової цінності підприємства).

Сукупність методів якісного і кількісного аналізу, методів прогнозування й оцінки ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення цілей розвитку бізнесу з урахуванням зовнішніх обмежень у рамках стратегічної зони господарювання представляє економічна діагностика [4].

Взагалі, в економічній літературі в даний час існує два основних підходи до визначення поняття «економічна діагностика». Згідно першого підходу, під економічною діагностикою розуміється ретроспективне, оперативне і перспективне комплексне дослідження об'єкта на предмет розробки економічної політики. При цьому основною метою проведення економічної діагностики є виявлення найбільш важливих проблем і пріоритетів розвитку об'єкта дослідження та розробка програми довгострокових і короткострокових заходів, що дозволяють поліпшити стан і ефективність функціонування даного об'єкта. Згідно другого підходу, під економічною діагностикою розуміється один з видів аналізу, що представляє собою спосіб встановлення характеру порушень нормального ходу економічних процесів на основі типових ознак, характерних для даного порушення. При цьому знання даних ознак дозволяє швидко і точно встановити характер порушень, не проводячи безпосередніх змін [17].

Г.М. Сидоренко-Мельник вважає неправомірним ототожнення термінів «діагностика» та «аналіз». Процес аналізу взагалі є процедурою уявного, а нерідко й реального поділу об'єкту чи явища на частини. В абстракції використання пізнавальних процедур і способів їх реалізації, аналіз виступає в різних формах, будучи часто синонімом дослідження як в природних, так і суспільних науках (хімічний аналіз, математичний аналіз і т.д.), тоді як



діагностика – це процес ідентифікації стану, встановлення діагнозу і прийняття рішення щодо заходів, яких необхідно вжити для підтримки об'єкта в належному робочому стані [14].

Відмінність діагностики від аналізу також полягає в масштабності (діагностика є більш всеохоплюючою, а економічний аналіз характеризується значно вузькою спрямованістю), інформаційному забезпеченні (економічний аналіз, як правило, ґрунтується на обліковій інформації, а діагностика використовує ще й дані спеціальних досліджень), результаті (метою економічного аналізу є виявлення ознак ситуації, метою діагностики – формування структурованої інформаційної бази та виокремлення напрямків вирішення конкретних проблем) тощо. Крім того, економічний аналіз за своєю сутністю передбачає структурне розкладання окремих показників діяльності із загальних складових з метою їхнього подальшого ретельного вивчення. Діагностика, хоча й ґрунтується на оцінюванні системи показників, все ж таки має на меті їхню інтеграцію, синтез з метою цілісного вивчення стану об'єкта. З огляду на вищезазначене, економічний аналіз слід розглядати як один із методів діагностики поряд із техніко-технологічним, майновим, функціонально-вартісними різновидами аналізу [10].

Доцільно акцентувати увагу, що аналіз визначає кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми.

Діагностика – це агрегований синтетичний висновок про стан досліджуваного об'єкта, який здійснюється на основі різної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення. Основна відмінність діагностики (економічної) від аналізу полягає в її цільовій спрямованості та виявлення відхилень від норми. При цьому сукупність операцій, які локалізують причини відхилень об'єкта від нормального функціонування, називається функціональною діагностикою, а ту, що визначає відхилення параметрів об'єкта від заданої норми, – параметричною діагностикою [4].

Також відмінною рисою діагностики від економічного аналізу є методологічна основа (при економічному аналізі – індивідуальна; при

діагностиці – комплексні методи) [1].

Французький економіст Б. Колас вважає, що займатися діагностикою – значить розглядати в динаміці симптоми явищ, які можуть затримати процес досягнення поставлених цілей і вирішення завдань, наразити на небезпеку заплановану діяльність. Це передбачає коригувальні рішення, перегляд цілей і прогнозів. Знання ознаки (симптому) дозволяє швидко і досить точно встановити характер порушень, не виконуючи безпосередніх вимірів, тобто без дій, що потребують додаткового часу і коштів [4].

Діагностика передбачає формування певної систематизованої, структурованої інформації, яка надалі творить базу для ухвалення й оптимізації управлінських рішень [10]. Метою проведення діагностики господарської діяльності підприємств також є оптимізація та підвищення прозорості менеджменту, бізнес-процесів виробництва, реалізації і т.д. [3].

Діагностика діяльності підприємства заснована на комплексному вивченні процесів і результатів економічного розвитку підприємства, виявленні основних причинно-наслідкових зв'язків. Однією з основних задач діагностики діяльності організації вважається виявлення змін у стані об'єкта в просторово-часовому аспекті [8].

Доцільно наголосити, що в практичній діяльності для вищого керівництва і власників підприємства діагностика є засобом отримання достовірної якісної інформації про його реальні можливості на початковій стадії економічної кризи і основою для введення в дію особливих методів, механізмів менеджменту. Спираючись на результати діагностичних і превентивних досліджень різних сторін діяльності підприємства, менеджери та власники мають можливість розпочати моделювання рефлексивної моделі антикризового управління власним підприємством [16].

Важливість здійснення діагностики, як методу дослідження, визначається її необхідністю у розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства та реалізації ефективного менеджменту. Будучи складовою управлінського процесу, економічна діагностика необхідна для оцінки

привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення його позиції у національних та інших рейтингах.

Діагностика дозволяє виявити резерви і можливості, сильні і слабкі сторони підприємства, визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей організації до змін умов зовнішнього середовища. Необхідність діагностики визначається зміною парадигми управління в трансформаційних умовах, тобто переходом від виробничої до маркетингової орієнтації, від оперативного до стратегічного управління. В сучасних умовах, коли підприємство обмежене у можливостях розширення ресурсного потенціалу, аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів повинен стати відправною точкою розробки стратегії підприємства і планування його діяльності [7].

Забезпечення ефективної діагностики діяльності підприємства повинно базуватися на застосуванні системного підходу, що дозволяє врахувати усі задіяні в даний процес елементи, взаємозв'язки та взаємодію між ними, підвищити результативність внаслідок системних властивостей. Системний підхід базується на загальній теорії систем, його основу складає система як сукупність підсистем, елементів, компонентів, що формують у взаємодії та взаємозв'язках нову цілісність та якість. Водночас системний підхід передбачає врахування максимальної сукупності істотних складових системи, що надалі визначають її характер, тип, розвиток [11].

Система процесно-структурованого менеджменту є надзвичайно складною, багаторівневою та інтегральною, що зумовлює значний спектр параметрів її функціонування і розвитку. Водночас, незалежно від масштабів, обсягів та об'єктності система процесно-структурованого менеджменту налічує перелік невід'ємних елементів, зокрема: керуючу та керовану систему, процес менеджменту (функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації) тощо. У межах елементів цієї системи фігурує діагностика [9].

Діагностика є вихідним пунктом прогнозу розвитку підприємства, засобом отримання інформації про його реальні можливості. Вона дозволяє

виявити проблеми на початковій стадії економічної кризи, виявляти причинно-наслідкові зв'язки виникнення кризових явищ, а потім перейти до побудови прогнозної моделі функціонування і розвитку організації, здійснюючи при цьому попередження банкрутства. Проведення діагностики дозволяє вирішити три взаємопов'язані завдання: розпізнавання стадії кризи, усунення причин, що перешкоджають оздоровленню, і застосування антикризових заходів [5].

Т.О. Загорна вважає, що діагностика – це функція, яка через інформацію пов'язує дослідника з ринками, споживачами, конкурентами, зі всіма елементами зовнішнього середовища та безпосереднього оточення. Методи діагностичного дослідження пов'язані з прийняттям рішень у всіх аспектах управлінської діяльності. Вони знижують рівень невизначеності і стосуються всіх елементів підприємства, його зовнішнього середовища в тих напрямках, які формують основу зростання прибутковості за рахунок збільшення частки продажів конкретного продукту на обраному ринку [4].

Діагностика не здійснюється заради процесу, вона спрямована на досягнення та виконання властивих їй функцій, реалізацію певних видів діяльності. Чітке виокремлення та систематизація діагностичних функцій відсутнє [10].

Аналіз економічної літератури дає підстави констатувати, що чітке виокремлення функцій діагностики на сьогодні відсутнє.

Колектив авторів О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник виокремлюють наступні функції економічної діагностики, які можна застосувати і до фінансової діагностики:

1) інформаційна – передбачає перманентний або систематичний збір інформації про всі сфери функціонування підприємства з різних джерел (даних бухгалтерського, податкового, управлінського, статистичного обліку, внаслідок спеціально виконаних досліджень, даних аудиторських, консалтингових, юридичних агентств тощо), її систематизацію, пріоритизацію та перевірку на достовірність;

2)аналітична – деталізує виробничо- господарську діяльність підприємства за складовими (центрами відповідальності, видами діяльності, показниками, працівниками та ін.), залежно від аналітичних цілей;

3)ідентифікація – ідентифікація існуючого поточного стану функціонування підприємства, а також ретроспективного та перспективного станів (встановлення характерних ознак, визначення переваг і недоліків, шансів та загрозфункціонування);

4)попереджувальна – покликана виявити потенційні ризики й розробити перелік заходів уникнення, запобігання та боротьби з ними;

5)антикризова – передбачає розроблення заходів протидії аномальним кризовим явищам внутрішнього й зовнішнього середовища у поточному періоді та запобігання виникненню потенційних кризових явищ у майбутньому;

б)регулювальна – усунення виявлених недоліків, відхилень, вирішення існуючих проблем;

7)спрямувальна – розробка заходів, що ґрунтуються на отриманих результатах діагностики та спрямовуються на поліпшення стану об'єкта дослідження;

8)симптоматична – виявляє й інтерпретує «симптоми» існуючого стану підприємства, визначає, наскільки стан позитивний, негативний, критичний;

9)консультаційно-дорадча – передбачає розгляд альтернативності й багатоваріантності заходів, які розробляють конкретні користувачі з метою цільового розв'язання проблем;

10) дослідницька – ґрунтована на цільовому дослідженні різних сфер функціонування підприємства, що передбачає дотримання таких вимог: визначення суб'єктів дослідження, процедури та основних параметрів оптимальності [10].

Враховуючи, що об'єктом дослідження являються процеси діагностики капіталу, доцільно акцентувати увагу на фінансовій діагностиці, місією якої є

дослідження формування та використання фінансових ресурсів.

Фінансова діагностика є обов'язковою складовою менеджменту будь-якого підприємства, оскільки вона визначає допустимі параметри роботи підприємства і незадовільні параметри, які вимагають оперативного втручання. Даний вид діагностики передбачає систематичну й всебічну оцінку діяльності суб'єкта господарювання з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це дозволяє надати критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статиці, так і в динаміці, створює передумови для визначення проблем у фінансовій діяльності та способів ефективного використання фінансових ресурсів [1].

Доцільно наголосити, що фінансова діагностика суттєво відрізняється від фінансового аналізу. Фінансовий аналіз виконує допоміжну функцію, яка виявляється в двох аспектах. По-перше, він є лише проміжним етапом у процесі прийняття рішень. Будь-які аналітичні та діагностичні процедури супроводжуються витратами, тому даний вид аналізу проводиться, виходячи з певної цільової мети (наприклад, допомога в обґрунтуванні прийняття управлінських рішень стратегічного та тактичного характеру). В основі фінансового аналізу лежить аналіз та управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання. На відміну від фінансового аналізу, фінансова діагностика значно розширює коло проблем для вивчення та дозволяє вирішувати більш складні проблеми стратегічного характеру [4].

Фінансова діагностика є методом пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності. Її результат – оцінка фінансового стану підприємства, стану його майна, швидкості обертання всього капіталу та його окремих частин, доходності використання коштів [6].

Г.М. Сидоренко-Мельник вважає, що перспективні управлінські рішення повинні витікати з фінансової діагностики, оскільки завдяки їй формується чітке уявлення про фінансовий стан підприємства та основа для

наукового обґрунтування та прогнозування наслідків управлінських дій. Фінансове прогнозування, як ідентифікація майбутнього стану системи чи об'єкту (процесу), ґрунтується на результатах фінансової діагностики.

Відповідно, процес фінансової діагностики – це не одноразова подія, а постійна систематична діяльність [14].

На рис. 1.1 представлено принципи, на яких повинна базуватися фінансова діагностика.

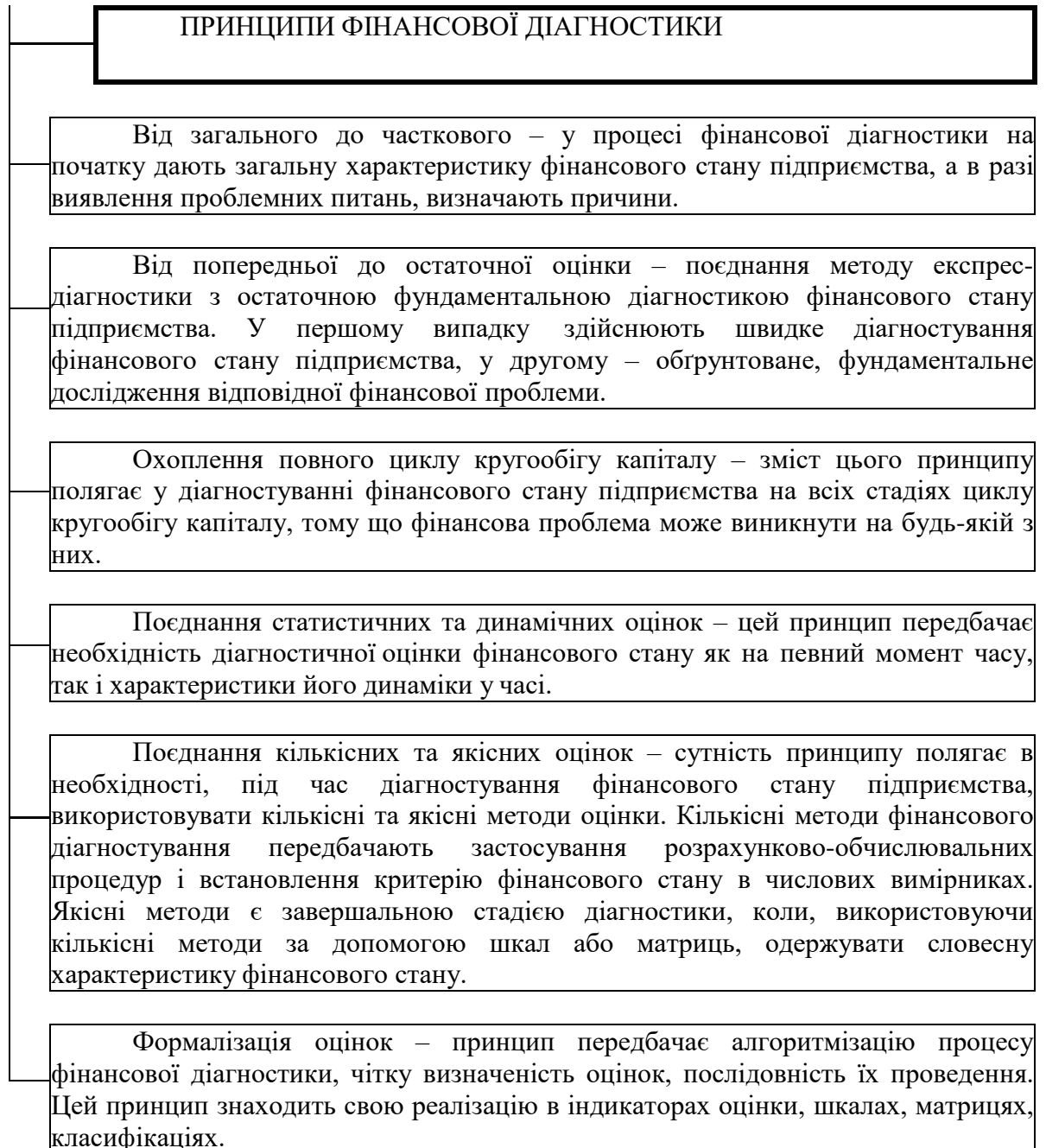


Рисунок 1.1. Принципи фінансової діагностики

В.П. Савчук пріоритетними положеннями фінансової діагностики вважає:

1) зміст діагностики складають аналіз результатів діяльності підприємства та аналіз основних бізнес-процесів підприємства;

2) фінансові показники повинні аналізуватися в комплексі з іншими «нефінансовими» показниками;

3) для цілей діагностики слід використовувати тільки ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень;

4) фінансові показники повинні обов'язково порівнюватися, в протилежному випадку вони є не доцільними для прийняття управлінських рішень, якщо менеджер не порівнює їх з якимись іншими даними, що мають відношення до об'єкта діагностики;

5) фінансова діагностика повинна проводитися відповідно до конкретних часових регламентів, наприклад, раз на рік проводиться комплексна діагностика, а раз на місяць здійснюється моніторинг вибіркового фінансових показників;

б) діагностика повинна закінчуватися лаконічним поданням основних висновків, наприклад, у форматі SWOT-аналізу [13].

Фінансова діагностика створює фундаментальне підґрунтя для:

– кількісної та якісної оцінки процесу руху капіталу на підприємстві, як на певний момент часу (статика), так і за певний проміжок часу (динаміка);

– встановлення стохастично причинно-наслідкових зв'язків в процесі руху капіталу на підприємстві;

– виявлення чинників, в тому числі тих, які дестабілізуюче впливають на рух капіталу на підприємстві;

– обрання оптимальних управлінських рішень щодо усунення чинників, що дестабілізуюче впливають на рух капіталу, і стимулювати чинники, які покращують даний процес;

– забезпечення прогнозування змін у напрямку руху капіталу на



підприємстві за рахунок прийняття оптимальних управлінських рішень щодо усунення чинників, що дестабілізуюче впливають на даний процес, і стимулювання чинників, які поліпшують його [6];

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- об'єктивної оцінки платоспроможності підприємства;
- аналізу ділової активності підприємства;
- визначення ефективності використання капіталу та ін. [1].

Фінансова діагностика підприємства (в тому числі капіталу) передбачає проведення:

- експрес діагностики – етап діагностичного циклу, що забезпечує за «слабкими сигналами» (симптомами) виявлення порушень пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві;

- фундаментальна діагностика – етап діагностичного циклу, що дозволяє встановити причини порушень у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві [4].

Колектив авторів Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко акцентують увагу, що основними правилами прийняття ефективних управлінських рішень є:

- важливими є невелика частина рішень, тобто приймати до реалізації слід тільки ті рішення, які мають 50% ймовірність досягнення успіху;

- важливі рішення це ті, які необхідно швидко приймати через високу динаміку змін середовища;

слід подвоювати вкладення зусиль та коштів лише у результативні напрямки діяльності [2].

Наступним етапом дослідження являється дослідження взаємозв'язку діагностики капіталу з менеджментом.

Діагностику капіталу суб'єктів бізнесу необхідно розглядати з позиції системного підходу, згідно якого всі етапи діагностичного процесу взаємодіють з функціями менеджменту.

На рис. 1.2. представлено місце діагностики капіталу в менеджменті суб'єктів бізнесу.

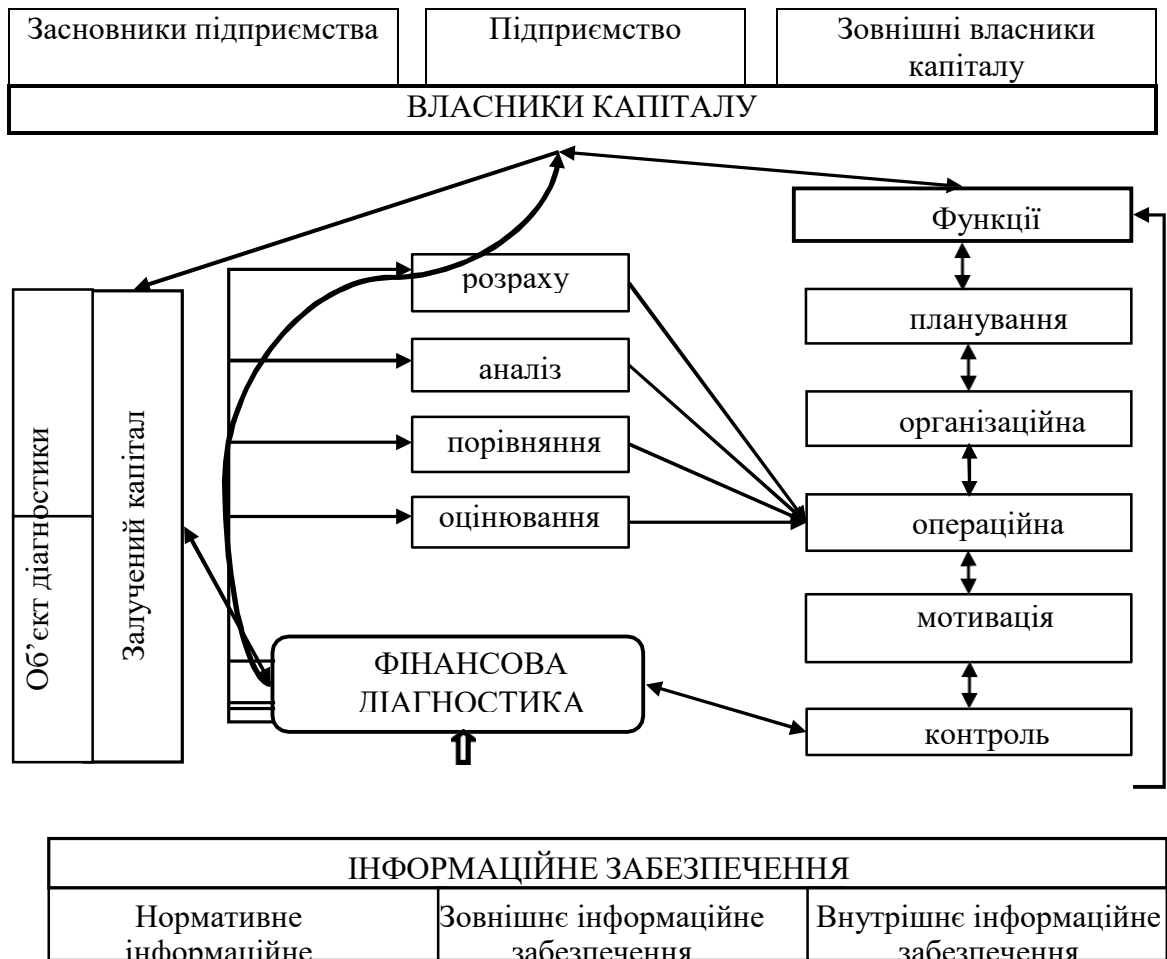


Рисунок 1.2. Місце діагностики капіталу в менеджменті суб'єктів бізнесу

Відповідно, ключовими етапами діагностики капіталу є визначення та розрахунок відповідних фінансових індикаторів, їх аналіз, порівняння та оцінювання. Всі функції менеджменту (планування, організаційна, операційна, мотивація та контроль) системно взаємодіють в процесі діагностики.

Так, на етапі планування потрібно чітко змоделювати стратегію діагностики з виокремленням необхідного інструментарію діагностики.

Організаційна функція передбачає створення фундаментальної інформаційної платформи.

Операційна функція забезпечує безпосередній процес проведення діагностики капіталу, розрахунок, аналіз, порівняння та оцінювання відповідних фінансових індикаторів.

Мотиваційна функція являється взаємодоповнюючою компонентою інших функцій менеджменту.

Функція контролю передбачає співставлення отриманих результатів з відповідними нормативними показниками, визначенням можливих відхилень та оцінюванням результатів фінансової діагностики капіталу.

## 1.2. Методика проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах

Основні елементи системи забезпечення розвитку підприємства можуть бути представлені у наступному вигляді: розвиток підприємства забезпечується в процесі реалізації відповідної стратегії, що стає можливим за наявності ефективно діючої системи управління підприємством. В свою чергу, основним елементом системи управління підприємством є організаційна структура управління, якість побудови і ефективність функціонування якої є головним фактором забезпечення ефективності управління підприємством в цілому.

Зрозуміло, що в турбулентних умовах для забезпечення власної конкурентоспроможності і досягнення необхідних темпів розвитку підприємству доводиться час від часу переглядати і змінювати свої стратегії. Проте, власники і менеджмент підприємства, часто не звертають належної уваги на питання щодо відповідності наявної системи управління підприємством в цілому та організаційної структури управління зокрема, новим умовам господарювання. Вважається, що для забезпечення конкурентоспроможності і необхідних темпів розвитку, найголовніше - змінити стратегію, а її реалізацію можливо забезпечити шляхом незначного перерозподілу повноважень, відповідальності і ресурсів в межах наявної системи управління, при чому зробити це бажано за мінімальних змін в

організаційній структурі управління. Це бажання зрозуміле, адже зміни у системі управління, а особливо в її організаційній структурі завжди супроводжуються великою кількістю організаційних проблем, зниженням ефективності, значним супротивом з боку персоналу організації.

Необхідною умовою забезпечення відповідних темпів розвитку підприємства є проведення оцінки ефективності функціонування системи управління підприємством взагалі та його організаційної структури зокрема. Засобом даного процесу служить діагностика.

Діагностика – це процес оцінки діяльності підприємства або підрозділу, спрямований на розкриття проблем і позначення областей їх можливого вирішення. Вона включає в себе збір необхідної інформації про функціонування організації, аналіз цих даних та висновки для потенційних змін і поліпшень. Ефективна діагностика передбачає вибір втручання, що складається з системи заходів, які корегують шлях організаційного розвитку підприємства. Головне правило діагностики - шукати не недоліки, а ресурси.

Діагностика не ставить за мету отримання нового знання, вона покликана зафіксувати поточний стан за певними параметрами і оцінити його з позиції уявлення про «ідеальний» стан. І, отже, мета діагностики - опис стану і прогнозування ситуації [1].

У зв'язку з вищевказаним, відзначимо, що мета організаційної діагностики - визначити чинники, що знижують ефективність роботи підприємства, зрозуміти, де зосереджені основні проблеми, в чому їх причина і чим може обернутися неувага до них. На завершальних етапах діагностики підприємства будується модель його організаційного розвитку.

Проведені дослідження свідчать, що найчастіше організаційні проблеми зосереджені в наступних напрямках: цілі, стратегії, контроль, цінності, функціональні ролі, структура, статуси. Підсумовуючи наведене, можна визначити, що в досліджуваному напрямі організаційні проблеми підприємства можливі на трьох рівнях:

1. Системні проблеми. Як правило знаходять своє відображення у

вигляді конфлікту між особистісними і загальними інтересами, між особистим і безособовим на підприємстві, коли цілі окремої особистості не збігаються з цілями підприємства або його підрозділу.

2. Соціокультурні проблеми підприємства. Проявляються у відсутності чітко розписаної системи функціональних обов'язків і відсутності планування. Стратегія підприємства або немає чіткого формулювання або взагалі відсутня.

### 3. Ситуаційні проблеми.

Проблема може бути визначена за допомогою п'яти основних аспектів або характеристик:

1. сутність і зміст;
2. організаційне і фізичне місцезнаходження;
3. «володіння» проблемою;
4. абсолютна і відносна величина;
5. часова перспектива.

Виникає питання про критерії вимірності. Будь-яку проблему або ситуацію можна виміряти, головне на цьому етапі - правильно вибрати критерій і визначити вихідну позицію або підставу. Правильно виміряна проблема тягне за собою створення адекватної програми змін. Основне завдання діагностики, таким чином, полягає у виявленні сил і чинників, які викликають проблему, тобто причину. Як наступний крок, виявити суттєві взаємозв'язки, визначити потенціал підприємства у вирішенні проблем, що виникли. Потім необхідно визначити можливі напрями подальших дій. Таким чином, одна з цілей діагнозу - це підготовка і планування змін.

Постановка діагнозу полягає в пошуку відповідей на питання в п'яти перерахованих вище областях. Найчастіше діагностична робота здійснюється в чотири етапи:

1. визначення структури проблеми і прийняття рішення про збір даних;
2. виявлення фактів і збір даних;
3. аналіз фактів;

4. зворотний зв'язок, звіти і висновки, зроблені на підставі діагнозу.

Висновки включають в себе дані діагностики підприємства і його підрозділів, і передбачають побудову алгоритму управління об'єктом. Основна діагностична модель являє собою об'єднання декількох конструкцій і супроводжує діагностику на трьох рівнях: у всьому підприємстві, в підрозділах останнього і за індивідуальними робочих позиціях.

Узагальнені результати попередніх публікацій [2,3] та власні дослідження дозволили визначити основні причини, що спонукають керівника зайнятися радикальними змінами існуючої організаційної структури:

1. Низький рівень ефективності функціонування підприємства - підприємство «втрачає» оберти, явно «не дотягує» до потрібного рівня рентабельності, часто потрапляє в проблеми, зазнає труднощів в повноцінному проходженні інформації «зверху вниз» і «знизу вгору».

2. Відставання від вимог ринку - стало недостатньо того, що було вчора: необхідно розширення асортименту продукції, впровадження нових товарних груп, застосування нових технологій, збільшення частки присутності на ринку, оптимізація витрат, чого в рамках діючої структури домогтися неможливо.

3. Підготовка серйозних змін в діяльності підприємства, пов'язаних з новою стратегією розвитку, коли спочатку готується структура, а вже після цього відбуваються кардинальні зміни, таким чином, підприємство виявляється найбільш підготовленим до них.

4. Зростання плинності кадрів і незадоволеність персоналу умовами праці, що дуже часто пояснюється проблемами структурування підприємства.

5. Думка клієнтів про їхній досвід взаємодії з підприємством, коли виявляються явні «провальні» моменти в організації роботи клієнтської служби і т. д.

Таких причин може бути значно більше. Основне завдання керівника -

вловити поступаючи сигнали, правильно ідентифікувати їх і зв'язати з неефективною організаційною структурою як глибинною причиною їх виникнення.

Для діагностики проблем управління організаційною структурою важливо мати уявлення про об'єктивні умови, які створюють передумови для виникнення проблем, але безпосередньо їх не формують. На створення цих умов для здійснення організаційних змін надають впливу наступні фактори:

- 1) технічна складність реалізації;
- 2) організаційне охоплення;
- 3) географічне охоплення;
- 4) масштаб змін за часом;
- 5) потреба в ресурсах;
- 6) незворотність наслідків організаційних змін;
- 7) ступінь спеціалізації використовуваних в ході стратегічних змін активів;
- 8) рівень фіксованих витрат у разі припинення програми організаційних змін;
- 9) стратегічні взаємозв'язки між різними підрозділами, бізнес-єдиницями або реалізованими підприємством проектами.

За результатами досліджень були виявлені умови ефективного проведення реорганізації підприємств:

- 1) умови, пов'язані з розвитком/застосуванням управлінських технологій - «жорсткі» умови:
  - реальність і конкретність цілей впровадження, чіткість плану впровадження, наявність ключових показників ефективності (KPI) проекту змін;
  - наявність кваліфікованого персоналу, що володіє необхідними знаннями про управлінські технології;
- 2) умови, пов'язані з психологією, розвитком/управлінням персоналом

підприємств - «м'які» чинники:

- наявність «політичної волі» вищого керівництва організації;
- раннє інформування і залучення співробітників до проведення реформи;
- адекватність проведених змін корпоративній культурі підприємства;
- налаштованість персоналу підприємства на зміни.

В даний час нові тенденції в управлінні підприємствами є наслідком переосмислення підходів до управління організаційними змінами. У число цих тенденцій входять:

- глобалізація світової економіки;
- зростання економіки і впливу країн з економікою, що розвивається;
- зростання ролі держави в бізнесі в світовому масштабі;
- наслідки підвищення цін на продовольство і зростання їх волатильності;
- дефіцит природних ресурсів;
- розвиток інтернет-технологій;
- формування нових галузей бізнесу в результаті технологічних, соціальних і економічних змін; низький рівень довіри до корпорацій з боку суспільства і усвідомлення необхідності врахування інтересів багатьох сторін, зацікавлених в діяльності підприємств.

Як вже відзначалося раніше, важливою ціллю організаційної діагностики є підготовка і планування майбутніх змін. Такий план будується на основі висновків, зроблених за результатами діагностики і зазвичай переставляє собою модель організаційних змін, яка розділена на три термінові рівні, для кожного з котрих визначені відповідні цілі змін та конкретні заходи, що мають забезпечити розвиток промислового підприємства.

Узагальнена модель організаційних змін для промислових підприємств представлена в таблиці 1.2.



Таблиця 1.2 – Узагальнена модель організаційних змін для промислових підприємств

Мета змін	Горизонт змін	Основні заходи
Забезпечення беззбитковості	Короткотерміновий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• переорієнтація підприємства на виробництво інноваційної продукції;</li> <li>• створення системи оплати і стимулювання праці, пов'язаного з генерацією інновацій співробітниками;</li> <li>• вдосконалення оргструктури, спрямоване на здатність адаптації до нестабільних умов зовнішнього середовища;</li> <li>• формування і впровадження «організаційної культури»;</li> <li>• створення відділу НДДКР;</li> <li>• формування господарських зв'язків з постачальниками, партнерами;</li> <li>• виділення пріоритетних напрямків розвитку підприємства, виділення істотних обмежень стратегічного розвитку;</li> <li>• впровадження інформаційних технологій в процеси управління виробництвом;</li> <li>• підвищення кваліфікації фахівців;</li> <li>• вдосконалення технологій управління і виробництва</li> </ul>
Підвищення конкурентоспроможності	Середньотерміновий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реалізація процесного підходу до управління підприємством;</li> <li>• реінжиніринг бізнес-процесів;</li> <li>• впровадження системи менеджменту якості;</li> <li>• безперервне вдосконалення бізнес-процесів;</li> <li>• впровадження нових технологій виробництва;</li> <li>• розвиток організаційної культури, формування умов праці, що сприяють генерації інновацій, нововведень;</li> <li>• дослідження задоволеності споживачів з метою формування програми лояльності;</li> <li>• розширення асортименту продукції, що випускається;</li> <li>• розширення ринків збуту, пошук нових каналів збуту;</li> <li>• підвищення кваліфікації фахівців;</li> <li>• вдосконалення технологій управління;</li> <li>• формування стійкої конкурентної переваги підприємства;</li> <li>• вдосконалення інформаційних технологій, впроваджених в процес управління і виробництва.</li> </ul>
Забезпечення визначених темпів розвитку	Довготерміновий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримка і розвиток конкурентних переваг;</li> <li>• розвиток корпоративної культури;</li> <li>• внесення змін до організаційної структури, адекватних розвитку і цілям підприємства;</li> <li>• вихід на нові споживчі сегменти, розширення збуту;</li> <li>• розвиток партнерських відносин;</li> <li>• вдосконалення технологій управління;</li> <li>• підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>• виробництво широкого асортименту інноваційної продукції;</li> <li>• створення нових технологій виробництва</li> </ul>

За результатами проведених досліджень можна зробити наступні

## ВИСНОВКИ.

1. Організаційна діагностика - це процес оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління підприємства або підрозділу, спрямований на розкриття проблем і позначення областей їх можливого вирішення. Одна з цілей діагнозу - це підготовка і планування змін.

2. Визначені основні напрями і змістовні рівні, по яких найчастіше виникають організаційні проблеми на промислових підприємствах. До основних напрямів відносяться: цілі, стратегії, контроль, цінності, функціональні ролі, структура, статуси. Основними змістовними рівнями виникнення організаційних проблем промислових підприємств є системні проблеми, соціокультурні і ситуаційні проблеми.

3. Визначено п'ять основних характеристик, за допомогою яких може бути визначена і описана кожна з проблем на кожному із змістовних рівнів. Цими характеристиками є: сутність і зміст проблеми, її організаційне і фізичне місцезнаходження, «володіння» проблемою, її абсолютна і відносна величина та часова перспектива.

4. З'ясовано, що процес організаційної діагностики зазвичай складається з чотирьох етапів: визначення структури проблеми і прийняття рішення про збір даних, виявлення фактів і збір даних, аналіз фактів та зворотний зв'язок, звіти і висновки, зроблені на підставі діагнозу. Формулювання висновків передбачає розробку моделі організаційних змін на промисловому підприємстві, розраховану на коротко-, середньо- і довготермінову перспективу.

5. За результатами досліджень запропоновано узагальнену модель організаційних змін на промислових підприємствах, яка розділена на три термінові рівні для кожного з котрих визначені відповідні цілі змін та конкретні заходи, що мають забезпечити розвиток промислового підприємства.

### 1.3. Типологізація організації та проведення діагностики системи управління в організації

Аналіз інформаційної бази дослідження за проблемою [1 – 15] засвідчує, що не до кінця розкрито сутність поняття та інструментарій діагностики ефективності організаційної структури управління підприємства. У таких умовах виникає гостра потреба вивчення основних особливостей формування та удосконалення організаційної структури управління підприємства.

Так, з огляду на зазначене встановлено, що структура управління – це упорядкований комплекс взаємопов'язаних елементів, які сприяють функціонуванню та розвитку підприємства [1].

Водночас з'ясовано, організаційна структура управління являє собою форму кооперації та поділу управлінської діяльності, згідно яких проводиться процес управління підприємством за відповідними функціями, націленими на вирішення поставлених завдань [1].

Крім цього, виходячи із інформації, поданої у джерелі [2], організаційна структура управління підприємства являє собою: 1) структуру організаційної системи, яка відображає інформаційні, керуючі і інші зв'язки між учасниками системи; 2) структуру процесу організації (комплекс дій та процесів, спрямованих на формування і удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого); 3) комплекс зв'язків, націлених на внутрішню упорядкованість і узгодженість частин організаційної системи [2, с. 75] (В.В. Глущевський, В.В. Смородін).

В контексті вищезазначеного, під організаційною структурою управління персоналом слід розуміти систему відносин та зв'язків, які виникають (чи зникають) під час трудової діяльності або між наявними та потенційними (чи зникаючими) рівнями системи управління персоналом відповідно до обраної стратегії розвитку управління підприємством [3, с. 38].

Беручи до уваги наведене вище, варто також відмітити, що існують два типи організаційних структур управління персоналом:

- 1) традиційні;
- 2) стратегічні.

Традиційні організаційні структури управління персоналом характеризуються централізацією, функціональністю, стабільністю та ієрархічністю і передбачають чіткий розподіл праці із централізацією контролю за діяльністю персоналу. Водночас, стратегічні організаційні структури управління визначаються децентралізацією та гнучкістю і націлені на встановлення проблем управління персоналом та їх вирішення внаслідок використання адміністративних і соціально-психологічних методів контролю та координації [3, с. 38] (А.Д. Чикуркова).

Необхідно наголосити і на тому, що організаційна структура управління підприємством повинна відповідати таким вимогам:

- 1) отримання потрібного результату за мінімальних витрат на апарат управління;
- 2) можливість пристосування до змінних умов середовища;
- 3) оперативність реалізації управлінських рішень;
- 4) забезпечення достовірних інформаційних потоків між керуючою та керованою системами;
- 5) раціональність прийняття рішень за мінімальних рівнів управління [1].

Поряд з тим, принципи формування організаційної структури управління підприємства повинні базуватись на:

- 1) стратегії та специфіці діяльності підприємства;
- 2) визначенні оптимального розподілу праці;
- 3) забезпеченні оптимального співвідношення між повноваженнями і відповідальністю кожного працівника і апарату управління відповідно до встановлених зв'язків між ними;
- 4) підтриманні рівноваги між функціями та обов'язками і

повноваженнями та відповідальністю;

5) адекватному реагуванні на соціально-культурні умови, що виникли на підприємстві та які становлять значний вплив на процеси прийняття управлінських рішень [4, с. 18].

На основі вивчення праці [4] встановлено, що результат ефективного здійснення організаційних змін на підприємстві передбачає:

- 1) проведення організаційних змін на усіх рівнях управління, починаючи із вищого;
- 2) розроблення організаційного проекту відповідно до стратегії підприємства;
- 3) забезпечення тісного зв'язку між тактичними планами та організаційним проектом;
- 4) передчасне виявлення реакцій працівників з приводу організаційних змін та своєчасне реагування на їх усунення;
- 5) підвищення кваліфікації працівників внаслідок проведення організаційних змін на підприємстві [4, с. 21] (І.П. Продіус, М.П. Пріступа).

Варто відмітити, що у праці [5] охарактеризовано організаційні структури управління підприємством. М.В. Кармінською-Белобровою [5] зазначено, що найбільш поширеною формою ієрархічного типу структур управління є лінійно-функціональна організація управління. В центрі лінійно-функціональних структур лежить принцип формування та спеціалізації процесу управління згідно функціональних підсистем підприємства [5, с. 193].

Різновидом ієрархічного типу структур є лінійно-штабна структура управління підприємством. Згідно цієї форми ієрархічного типу передбачено функціональне розподілення управлінської праці по відповідних штабних службах на різних рівнях управління [5, с. 193].

Існує також дивізіональна структура управління підприємством, в основі якої лежить поєднання децентралізованого управління із централізованою координацією дій [5, с. 193].

Серед інших типів структур управління підприємством є гнучкі, адаптивні та органічні. Вони мають здатність змінювати форму, не прикладаючи до цього значних зусиль. Водночас, формами організації управління цього типу є матричні, проектні, програмно-цільові та бригадні форми [5, с. 194] (М.В. Кармінська-Белоброва).

С.С. Свірідова та Г.Л. Садовець [6] у рамках проектного менеджменту виділяють три форми організаційних структур, зокрема – це штабна проектна організація, матрична проектна організація та “чиста” проектна організація [6, с. 214].

Н.Г. Метеленко [7] узагальнено класифікацію типів організаційних структур управління підприємствами (зокрема промисловими). Так, виділяють такі класи і види організаційних структур управління відповідно до процесу досягнення цілей і рівня централізації [7, с. 47]:

- 1) бюрократичні (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні (дивізіонально-функціональні, дивізіонально-продуктові, дивізіонально-споживчі, глобальні дивізіональні));
- 2) централізовані, децентралізовані;
- 3) адаптивні (органічні) (проектні структури, матричні (змішані) структури, конгломерати (множинні структури), інтеграційні структури, структури координаційного типу).

На основі дослідження підходів до класифікації організаційних структур управління підприємств, запропонованих І. Ансоффом, Г. Мінцбергом та Б. Мільнером, Д.Л. Левчинський [8] пропонує власний класифікаційний поділ організаційних структур управління підприємств.

Так, у відповідності до принципу управління і підпорядкування існують такі типи організаційних структур управління: механістичні, зокрема лінійні; адаптивні (органічні), зокрема дивізіональні, проектні, множинні та матричні. За часовими умовами існування організаційна структура управління буває постійною або тимчасовою, за рівнем формалізації – формалізованою та неформалізованою, за рівнем централізації –

централізованою, децентралізованою і рецентралізованою, за технологією роботи – реальною та віртуальною, за характером діяльності підприємства – підприємницькою, корпоративною, адміністративною та інтегрованою, за типом реакції на зміни середовища – структури з виробничою реакцією, структури з конкурентною реакцією, структури з інноваційною реакцією, структури з підприємницькою реакцією, структури з адміністративною реакцією [8, с. 110].

О.А. Гарват [9] зазначає, що на сьогодні у практиці діяльності сучасних підприємств використовуються переважно лінійні форми структур управління підприємством [9, с. 170].

На тип, складність і ієрархічність організаційної структури управління впливають такі фактори [5, с. 192]:

- 1) обсяги виробництва та реалізації продукції;
- 2) номенклатура продукції;
- 3) ступінь уніфікації та складності продукції;
- 4) ступінь концентрації, комбінування, кооперування та спеціалізації виробництва;
- 5) рівень розвиненості інфраструктури в регіоні;
- 6) міжнародна інтегрованість підприємства.

Основні завдання, які необхідно виконати під час проектування нової організаційної структури управління, полягають у [1]:

- 1) встановленні типу організаційної структури управління;
- 2) визначенні кількості і складу потрібних підрозділів у відповідності до рівнів управління;
- 3) встановленні особливостей взаємодії між рівнями управління;
- 4) обчисленні витрат на забезпечення діяльності апарату управління підприємства.

Щодо моделей організаційних структур управління підприємств, то у джерелі [10] представлено одну із таких моделей. Встановлено, що на результативність організаційної структури підприємства впливає зовнішнє

середовище. Враховуючи потреби споживачів, формуються бізнес-процеси підприємства, вплив на реалізацію яких структура управління проводить через неформальні та формальні комунікації. Поряд з тим, діяльність виробничих, збутових і функціональних підрозділів під впливом факторів внутрішнього середовища сприяє задоволенню потреб споживачів за рахунок виробництва і реалізації бажаної продукції [10, с. 246].

Поряд з тим, Д.Л. Левчинським [11] розроблено концептуальну модель удосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства, в основі якої лежить механізм удосконалення організаційної структури. Основними, взаємопов'язаними між собою компонентами цього механізму є:

- 1) блок мотивації;
- 2) блок організаційно-правового забезпечення;
- 3) блок кадрового забезпечення;
- 4) блок фінансового забезпечення;
- 5) блок матеріально-технічного забезпечення;
- 6) блок соціально-психологічного забезпечення;
- 7) блок методичного забезпечення;
- 8) інформаційний блок [11, с. 25].

Удосконалення організаційної структури на підприємстві (зокрема будівельної сфери) проводиться у п'ять етапів [11, с. 25]:

1 етап – вдосконалення системи мотивації працівників на підприємстві, розвиток і саморозвиток працівників;

2 етап – оцінювання факторів впливу на структурний розвиток підприємства, розроблення системи заходів щодо формування умов стосовно удосконалення організаційної структури управління підприємством;

3 етап – вирішення проблем удосконалення організаційної структури управління підприємством на підставі використання структур мережевого чи матричного типу, аналіз функцій підрозділів, які задіяні у процесі удосконалення організаційної структури управління підприємством;



4 етап – аналізування досвіду проведення структурних змін, розроблення компонент механізму удосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства;

5 етап – реалізації механізму удосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства на практиці, контролювання за процесом роботи механізму удосконалення організаційної структури управління підприємства.

Очевидно, що рівень ефективності реалізації механізму удосконалення організаційної структури управління підприємства тісно пов'язаний із здатністю управлінського персоналу раціонально поєднувати тенденції розвитку економічних процесів, що проводяться підрозділами підприємства із вимогами зовнішнього середовища [11, с. 26] (Д.Л. Левчинський).

Слід зауважити, що у науковій праці [12] представлено методику моніторингу економічної ефективності структури управління підприємством, реалізація якої проходить такі етапи:

1 етап – класифікування структурних підрозділів підприємства у відповідності до функціональної ознаки для визначення кількості виробничих підрозділів;

2 етап – визначення кількості рівнів управління, кількості керівників на кожному рівні управління, кількості управлінських працівників;

3 етап – формування матриці потоку завдань між регулятором і об'єктом управління;

4 етап – обчислення трудомісткості вирішення завдання для кожного із керівників;

5 етап – визначення часу, потрібного відповідному керівнику на вирішення завдань;

6 етап – обчислення середньої тривалості часу на вирішення завдань;

7 етап – обчислення значень економічних індикаторів якості організаційної структури управління підприємством [12, с. 152] (З.П. Баранник, Т.М. Берідзе).

Внаслідок використання методики оцінювання рівня адаптивності організаційної структури управління до вимог ринку, у науковій праці [13] встановлено певні закономірності.

Так, визначено, що внаслідок більшої тривалості функціонування підприємства, середній розмір його підрозділів зростає, чим призводить до збільшення формалізованої його поведінки. Однак, така ситуація призводить до проблем трансформації структури, процесів та функцій управління [13, с. 51-52].

Стосовно діагностики ефективності організаційної структури управління підприємства, то ключовими бізнес-індикаторами оцінювання організаційної структури управління підприємства є [14]:

- 1) ступінь відповідності організаційної структури управління меті, цілям і завданням підприємства;
- 2) ступінь оптимальності вертикальних і горизонтальних зв'язків в організаційній структурі управління;
- 3) ступінь стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління;
- 4) рівень зайнятості працівників у апараті управління;
- 5) коефіцієнт відношення лінійних та функціональних працівників апарату управління;
- 6) кількість вертикальних рівнів управління;
- 7) рівень повноти реалізації управлінських функцій в організаційній структурі управління;
- 8) рівень спеціалізації підрозділів апарату управління;
- 9) рівень дублювання функцій;
- 10) рівень раціональності структури управління підприємством;
- 11) рівень централізації управління;
- 12) рівень відповідності функцій і обов'язків працівників управління повноваженням та відповідальності;
- 13) рівень достовірності статусу управлінських підрозділів та посад;

- 14) рівень гнучкості організаційної структури управління;
- 15) рівень еластичності організаційної структури управління;
- 16) рівень керованості організаційної структури управління [14] (І.В. Копитова).

З'ясовано також, що ефективність формування організаційної структури управління підприємства характеризується такими бізнес-індикаторами, як:

- 1) рівень забезпеченості організаційної структури можливістю досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства;
- 2) рівень відповідності організаційної структури управління вимогам проведення внутрішніх функціональних процесів [4, с. 21].

Поряд з тим, Л.В. Бондарчук та І.О. Гулівата [15] здійснили аналіз лінійно-функціональної організаційної моделі управління підприємства, матричних організаційних моделей управління підприємств та мішаної (адаптивної) моделі організаційної структури управління підприємства. На основі цього, науковцями представлено модель формування ефективної структури управління підприємства. Дана модель являє собою поетапне і поступове знаходження взаємозв'язків між організаційними змінними і їх елементами. Це приводиться з ціллю ефективного здійснення управлінських дій, як у рамках конкретного підприємства, так і процесів, що спостерігаються у середовищі в цілому [15, с. 84-86].

Таким чином, на основі виконаних досліджень [1 – 15] та аналізу діючої практики функціонування підприємств встановлено, що діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства передбачає аналіз та оцінювання відповідності організаційної структури і управлінської системи стратегічним цілям і тактичним завданням, що вирішуються на конкретному підприємстві. Бізнес-інструментами коригування (удосконалення) системи являються реорганізаційні заходи, що обґрунтовуються за підсумками аналізу і оцінювання результатів діяльності підприємства.

З метою оцінювання рівня ефективності моделі управління підприємством, пропонується поділити цей аналіз на два елементи – організаційну та економічну складові [15, с. 87].

### Висновки до розділу 1

В умовах трансформації економічних систем, динамічних змін зовнішнього середовища, впливу негативних ринкових чинників на діяльність суб'єкта господарювання домінуючу позицію в системі менеджменту необхідно надавати фінансовій діагностиці. Відповідно, стратегічні управлінські рішення суб'єктів господарювання повинні базуватися на результатах фінансової діагностики, що, в свою чергу, сприятиме покращенню фінансового стану суб'єктів господарювання.

Діагностика економічної системи – це сукупність досліджень для визначення цілей функціонування господарського об'єкта (організації, підприємства), способів їх досягнення, виявлення проблем і варіантів їх розв'язання [3].

Узагальнюючи наведені поняття, «діагностику» можна визначити як процес дослідження поточного стану системи, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між її елементами, аналіз і оцінку стану системи за визначеними критеріями, а також виявлення перспектив її розвитку.

Отже, діагностика системи управління – це дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз, оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту [7, 11, 13–14]. «Аналіз» і «оцінка» є базовими поняттями діагностики, які призводять до певних пропозицій і результату.

Отже, виходячи із результатів аналізу інформаційної бази дослідження (теорії та практики) [1 – 15], можна сформулювати такі висновки:

1. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства передбачає аналіз та оцінювання відповідності

організаційної структури і управлінської системи стратегічним цілям і тактичним завданням, що вирішуються на конкретному підприємстві. Бізнес-інструментами коригування (удосконалення) системи являються реорганізаційні заходи, що обґрунтовуються за підсумками аналізу і оцінювання результатів діяльності підприємства.

2. Ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики ефективності типової організаційної структури управління підприємства є:

- 1) показник цілеспрямованості дій апарату управління підприємства;
- 2) показник дублювання функцій управління;
- 3) показник надійності праці апарату управління підприємства;
- 4) показник ритмічності циклу управління;
- 5) показник безперервності праці апарату управління;
- 6) показник економічності праці апарату управління;
- 7) показник відношення чисельності працівників лінійного і функціонального управління;
- 8) показник зайнятості працівників у апараті управління.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОРГАНІЗАЦІЯ ТА  
ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-  
ПРОЕКТНО-ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ «СПЕЦЗАХИСТ»)

2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Інженерно-  
проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Адреса: Україна, 69002, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця  
Запорізька, будинок 9, квартира 69

Дата заснування - 14.07.2011

Директор - Любченко Денис Олександрович

Код ЄДРПОУ - 37778452

Статутний капітал - 15 000 грн.

Основний вид діяльності - 43.21 Електромонтажні роботи

Додаткові види діяльності:

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, не включені до інших  
категорій;

80.20 Діяльність у сфері систем охорони;

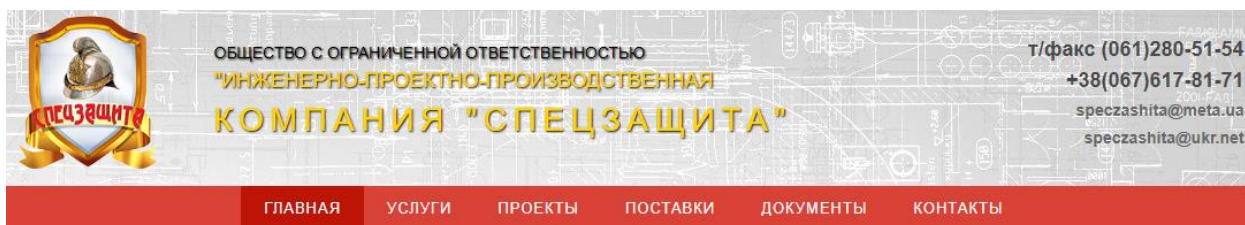
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

71.12 Діяльність у галузі інженерних вишукувань та надання технічних  
консультацій у цій галузі;

41.20 Будівництво житлових та нежитлових будівель;

42.22 Будівництво розподільних об'єктів для забезпечення  
електроенергією та телекомунікаціями;

46.69 Оптова торгівля іншою технікою та устаткуванням.



## О предприятии

ООО "Инженерно-проектно-производственная компания "Спецзащита" работает с 2012 года в направлении реализации противопожарных систем, комплексных систем безопасности в строительстве. Наше предприятие специализируется в разработке концепций проекта, предпроектных решений, квалифицированном подходе к техническим решениям, проектировании, подбору и поставке оборудования, монтажных и пусконаладочных работах, гарантийному и послегарантийному обслуживанию комплекса систем безопасности:

- противопожарных систем (системы пожаротушения, пожарной сигнализации, оповещения о пожаре и эвакуации, противодымной защиты, огнезащитной обработки);
- охранных систем (системы охранной сигнализации, системы контроля и управления доступом, системы видеонаблюдения);



Активация Windows

Рисунок 2.1. Сайт ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», <https://www.speczahist.zp.ua/home.html>

ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» працює з 2012 року в напрямку реалізації протипожежних систем, комплексних систем безпеки у будівництві. Підприємство спеціалізується на розробці концепцій проекту, передпроектних рішень, кваліфікованому підході до технічних рішень, проектуванні, підборі та постачанні обладнання, монтажні та пусконаладжувальні роботи, гарантійне та післягарантійне обслуговування комплексу систем безпеки:

- протипожежних систем (системи пожежогасіння, пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та евакуацію, протидимний захист, вогнезахисну обробку);
- охоронних систем (системи охоронної сигналізації, системи контролю та управління доступом, системи відеоспостереження);
- техногенних систем (системи раннього виявлення надзвичайних ситуацій на потенційно небезпечних об'єктах та оповіщення людей у разі їх виникнення);
- слаботочних систем (структуровані кабельні системи, телефонія та АТС).

Компанія надає весь комплекс робіт від техніко-економічного аналізу та підготовки проектно-кошторисної документації до введення встановлених систем в експлуатацію з підписанням відповідних дозвільних документів:

- 1) проектування, монтаж та обслуговування систем пожежної безпеки:
  - системи пожежної сигналізації;
  - системи пожежогасіння (газового, водяного, аерозольного, пінного, порошкового);
  - системи оповіщення про пожежу та евакуацію людей;
  - вогнезахисна обробка; підвищення вогнестійкості;
  - системи протидимного захисту;
  - протипожежні ворота, двері, вікна та люки.
- 2) проектування, монтаж та обслуговування охоронних систем;
  - системи відеонагляду;
  - системи охоронної сигналізації;
  - системи контролю та управління доступом;
  - системи паркування та автоматичних шлагбаумів.
- 3) проектування, монтаж та обслуговування систем раннього виявлення надзвичайних ситуацій на потенційно небезпечних об'єктах та оповіщення людей у разі їх виникнення;
- 4) проектування, монтаж та обслуговування слаботочних систем:
  - структуровані кабельні системи;
  - системи телефонії та АТС;
  - телекомунікаційні та мультимедійні системи.
- 5) проектування, монтаж та обслуговування систем блискавкозахисту.

Підхід до роботи з клієнтами та гарна репутація дозволили працівникам ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» успішно виконати комплекс робіт із впровадження систем безпеки на багатьох об'єктах різного призначення:

1. Запорізька АЕС – пожежна сигналізація; вогнезахисна обробка:



– «Приведення кабельного господарства у відповідність із вимогами норм та правил із пожежної безпеки. Енергоблок №2. Будівельно-монтажні роботи»;

– «Приведення кабельного господарства у відповідність із вимогами норм та правил із пожежної безпеки. Енергоблок №1. Будівельно-монтажні роботи»;

– «Нанесення додаткового вогнезахистного покриття на металоконструкції колон, ферм та балок покриття машинного залу енергоблоку №4. Будівельно-монтажні роботи»;

– «Впровадження АПС у приміщеннях БРТ, КРУ, компресорних, майстерень, першого поверху АБК, БВС ВРП-750 кВ. Будівельно-монтажні роботи»;

– «ВП ЗАЕС. Учбово-тренувальний центр. Корпус «Г». Вогнезахистне оброблення конструкцій. Будівельно-монтажні роботи»;

– «Впровадження АПС автобоксів №1, 2, 4 ВПР-750 кВ. Будівельно-монтажні та пусканалагоджувальні роботи»;

– «Розробка проекту проведення робіт з вогнезахистного оброблення кабельних трас. Технічне переоснащення ВП Запорізька АЕС. м. Енергодар. Промислова, 133, Енергоблок №3. Реакторне Відділення. Турбінне відділення. Підвищення пожежної безпеки кабельного господарства»;

– «Розробка проекту проведення робіт з вогнезахистного оброблення кабельних трас. Енергоблок №4. Реакторне відділення. Турбінне відділення. Підвищення пожежної безпеки кабельного господарства»;

– «Нанесення додаткового вогнезахистного покриття на металоконструкції колон, ферм та балок машинного залу енергоблоку №2»;

– «Виконання будівельно-монтажних робіт. Технічне переоснащення ВП Запорізька АЕС, енергоблок №3. Реакторне відділення. Турбінне відділення. Підвищення пожежної безпеки кабельного господарства».

2. Рівненська АЕС – підвищення вогнестійкості металоконструкцій; вогнезахисна обробка.

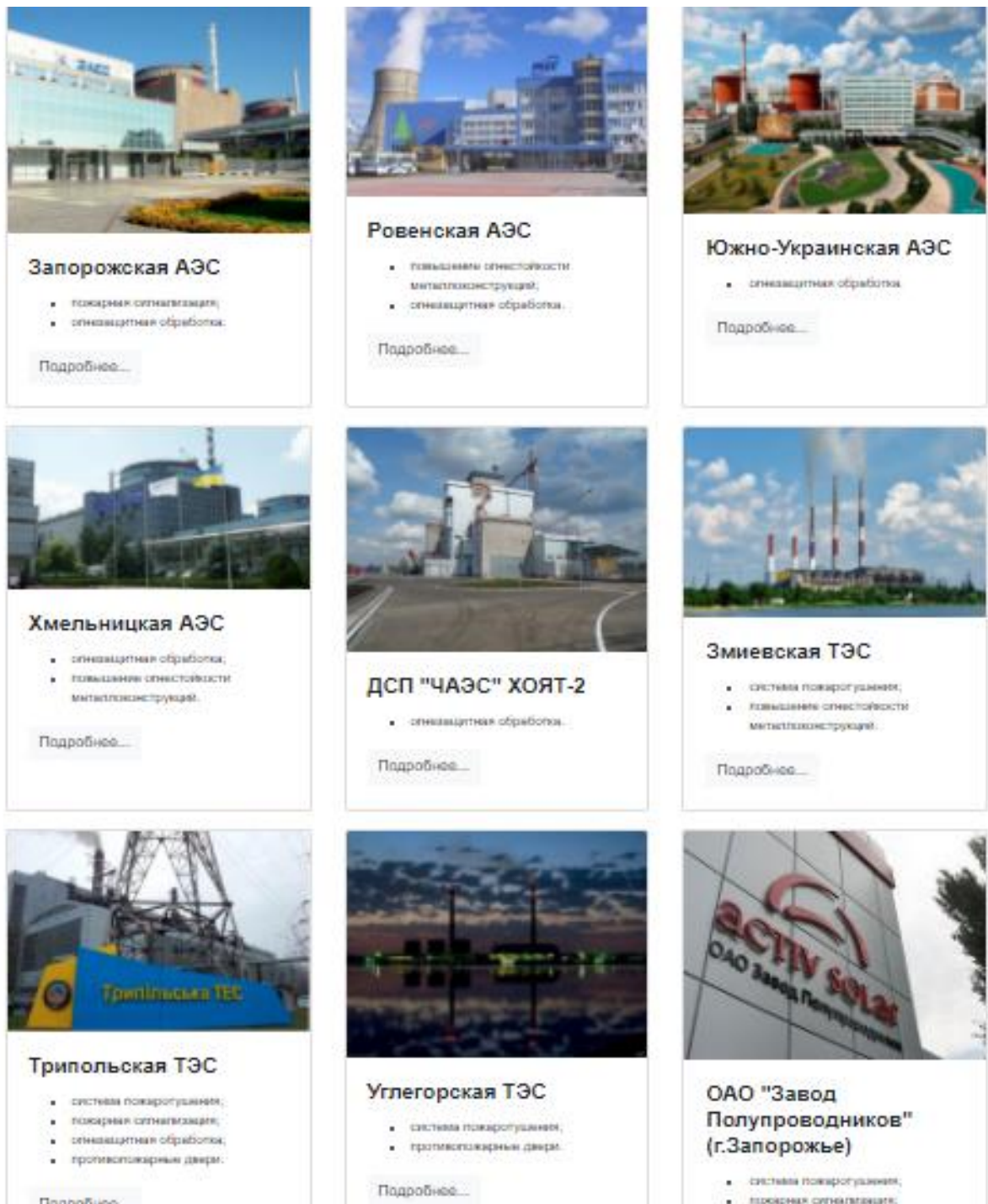


Рисунок 2.2. Реалізовані проекти ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

3. Южно-Українська АЕС – вогнезахисна обробка.
4. Хмельницька АЕС – вогнезахисна обробка; підвищення вогнестійкості металоконструкцій.
5. ДСП ЧАЭС СВЯП-2 – вогнезахисна обробка.
6. Зміївська ТЭС – система пожегогасіння; підвищення вогнестійкості

металоконструкцій.

7. Трипільська ТЕС – система пожежогасіння; пожежна сигналізація; вогнезахисна обробка; протипожежні двері.

8. Вуглегірська ТЕС – система пожежогасіння; протипожежні двері.

9. ВАТ «Завод Напівпровідників» (м. Запоріжжя) - система пожежогасіння; пожежна сигналізація; блискавкозахист; система раннього виявлення; протипожежні двері.

10. ЦПС 35/330 кВ "Надеждино" Запорізької ВЕС – система газового пожежогасіння; система водяного пожежогасіння; пожежна сигналізація; охоронна сигналізація.

11. Запорізька обласна наукова бібліотека – пожежна сигналізація; система оповіщення про пожежу.

12. Запорізький обласний краєзнавчий музей – система газового пожежогасіння; пожежна сигналізація.

Організаційна структура є базисом оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу.

Організаційна структура ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» наведена на рис.2.3.

На чолі ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» стоїть директор, який займається координацією дій заступника вирішує комерційні питання та отримує завдання від заступника генерального директора з комерційних питань. Через головного інженера проводиться управління лінійними підрозділами.

Головний інженер з підлеглими йому відділами (виробничим, технологічним, проектно-конструкторським, головного механіка і головного енергетика) забезпечує управління виробництвом, випуск продукції за встановленою технологією. Рішення по технічних питаннях випуску продукції приймаються головним інженером і затверджуються Генеральним директором.



Рисунок 2.3. Організаційна структура ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Проектний відділ розглядає і затверджує зміни, що вносяться до технічної документації у зв'язку з коректуванням технологічних процесів і режимів виробництва. Контролює виконання перспективних і готових планів технологічної підготовки виробництва, строге дотримання встановлених технологічних процесів. Розглядає проекти конструкцій виробів або складу продукту, галузевих і державних стандартів. Погоджує найбільш складні питання, що відносяться до технологічної підготовки виробництва, з підрозділами підприємства, проектами, дослідницькими організаціями, представниками замовників.

Відділ головного механіка визначає вартість капітальних ремонтів на планований період. В компетенції цього відділу знаходиться проведення поточних і капітальних ремонтів устаткування, заявка матеріалів для проведення ремонтів.

Функціональне управління існує разом з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Відділи, очолювані головним бухгалтером (розрахункова, матеріальна, головна), ведуть облік і документально оформляють здійснювані господарські операції на підприємстві: операції з клієнтами, постачання, придбання товарів, матеріалів, розрахункові операції з постачальниками, транспортними організаціями, складають калькуляцію проведеної продукції, проводять інвентаризацію, нараховують заробітну плату і податки, ведуть звітність підприємства. Також, перед бухгалтерією ставиться завдання по організації контролю над постачанням за об'ємом і асортименту відповідно до укладених договорів, дотримання нормативу і структури товарних запасів, знаходження шляхів зниження товарних втрат при зберіганні, транспортуванні і відпустці.

Для забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей на підприємстві організована матеріальна відповідальність працівників. Щодня в бухгалтерію надаються звіти по залишках і русі товарів і грошових коштів.

Річна і квартальна бухгалтерська звітність дають достатньо повну інформацію для оцінки ефективності роботи підприємства. Типові її форми встановлюються Міністерством фінансів і регламентуються Законом України «Про бухгалтерський облік і звітність», Інструкцією «Про склад і порядок заповнення річного бухгалтерського звіту», який включає наступні форми: Баланс підприємства, звіт «Про фінансові результати», звіт «Про рух грошових коштів», звіт «Про власний капітал», примітка до звітності.

Як додаток до річного звіту дається пояснювальна записка, що готується працівниками відповідних відділів, а у разі перевірки аудиторською організацією - аудиторський висновок.

Економіст з праці і соціальному розвитку очолює відділи: відділ кадрів, відділ підготовки кадрів, відділ організації праці і заробітної плати.

Відділ кадрів - підрозділ, який разом з керівництвом бере безпосередню участь у формуванні організаційної структури і бере участь в процесі

управління кадрами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ».

Відділ виконує роботи по комплектуванню підприємства кадрами робочих необхідних професій, що служать, спеціальностей і кваліфікації, формуванню і веденню банку даних про кількісний і якісний склад кадрів, їх розвитку і русі. Бере участь в розробці кадрової політики і кадрової стратегії підприємства. Здійснює роботу по підборі, відборі і розстановці кадрів на основі оцінки їх кваліфікації, особистих і ділових якостей, контролює правильність використання працівників в підрозділах підприємства. Забезпечує прийом, розміщення і розстановку молодих фахівців і молодих робочих відповідно до отриманої в улюбому закладі професії і спеціальності, спільно з керівниками підрозділів організує проведення їх стажування і роботи по адаптації до виробничої діяльності.

Бере участь в розробці систем комплексної оцінки працівників і результатів їх діяльності, службового професійного просування персоналу. Організує своєчасне оформлення прийому, перекладу і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій і наказів директора, облік особового складу, видачу довідок про справжню і минулу трудову діяльність працівників, зберігання і заповнення трудових книжок і ведення встановленої документації по кадрах, а також підготовку матеріалів для представлення персоналу до заохочень і нагороджень.

Забезпечує соціальні гарантії трудящих в області зайнятості, дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільняються, надання ним встановлених пільг і компенсацій.

Також, відділ кадрів проводить систематичний аналіз кадрової роботи на підприємстві, розробляє пропозиції по її поліпшенню. Організує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, аналіз причин текучості, розробляє заходи щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження

текучості кадрів, втрат робочого часу, контролює їх виконання. Забезпечує складання встановленої звітності по обліку особового складу і роботі з кадрами.

Спеціаліст по економіці і фінансам займається розподілом фінансових потоків підприємства, плануванням витрат. Встановлює планові ціни на всі види витрат тих, що набувають з боку. На підставі отриманих даних видаються результати калькуляції собівартості. За підсумками планових місяців складається звітна калькуляція і кошторис витрат і на підставі відхилень від планових витрат робляться висновки про результати роботи окремих підрозділів і підприємства в цілому.

Функції планово-економічного відділу: планування собівартості виробництва; ціноутворення аналіз собівартості виробництва.

Заступник директора по сертифікації і якості через підлеглі йому 2 відділи (відділ менеджменту якості і сертифікації, відділ технічного контролю) забезпечує розробку заходів щодо перевірки якості продукції комбінату, контроль за їх виконання і безпосередньо контроль якості продукції. Також структура здійснює контроль і розвиток системи якості на комбінаті і проводить сертифікація продукції.

Для виконання кожній з цих служб своїй функції, в забезпеченні і реалізації полягають певного роду внутрісистемні зв'язки. Як правило, це обслуговуючі або управлінські зв'язки: побутове, ремонтне, інструментальне, енергетичне, транспортне обслуговування; забезпечення технічною і нормативною документацією, основними і допоміжними матеріалами; видача завдань, планів; облік і контроль; підготовка і підвищення кваліфікації кадрів і тому подібне.

Разом з тим, форми розподілу праці, що склалися, характер планування і обліку діяльності підрозділів комбінату, а головне, зміст професійної підготовки керівників і фахівців відповідних підрозділів не завжди орієнтують їх на виконання організуючої ролі у виробничій системі. Найчастіше вони орієнтовані на вирішення спеціальних завдань (технічних,

економічних і інших) без урахування їх функціонального призначення.

Відповідно до загальних завдань і виробничої необхідності, директор своїм розпорядженням доручає функціональним службам реалізацію конкретних завдань (проектів), які пов'язані з розвитком інфраструктури.

Функціональні підрозділи, погодивши між собою деталі, складають план реалізації завдання (проекту) і проводять економічний розрахунок проміжних і кінцевого фінансово-економічних результатів виконання проекту з урахуванням стану підприємства, що склався і прогнозного.

Як було зазначено, продукція ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» має свою специфіку, так на рисунку 2.4 наведено асортимент супутньої продукції. Необхідність реалізації супутньої продукції обумовлено специфікою діяльності підприємства взагалі, оскільки вона використовується в експлуатації основної продукції.



Рисунок 2.4. Супутня продукція ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»



ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» є офіційним представником SVT Brandschutz (Німеччина) в Україні.

Група компаній «SVT Brandschutz» - німецький виробник і розробник технологій з вогнезахисту, що спеціалізується на виробленні рішень з протипожежної профілактики, в тому числі широкий асортимент сертифікованих протипожежних виробів.

Таким чином, з аналізу організаційно-управлінської структури визначено, що ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» має лінійно-функціональну структуру. Структура повністю відповідає діяльності підприємства та удосконалення не потребує. ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» працює на ринку електротехнічних та монтажних робіт.

## 2.2. Оцінка ефективності діагностики діючої системи управління в ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Одним з головних завдань апарату управління ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» на сьогодні є створення такої системи управління витратами, яка б давала можливість управляти витратами на всіх етапах виробничого циклу; відповідала б критеріям єдності підходів на різних рівнях управлінської діяльності (прогнозування, планування, обліку, калькулювання, аналізу використаних можливостей та оцінки), дозволяла встановлювати залежність параметрів зниження витрат виробництва і зростання якості продукції та її обсягів.

Система управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» буде ефективною лише в тому випадку, якщо будуть враховані особливості кожного структурного підрозділу

підприємства, охоплені всі процеси, що здійснюються на підприємстві, та буде побудована ця система у відповідності до сучасних принципів управління.

Як показало проведене дослідження, основними принципами управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» є:

- системний підхід до управління витратами;
- єдність методів, які практикуються на різних рівнях управління витратами; управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу виробу – від створення до реалізації;
- органічне поєднання процесу зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг);
- широке впровадження ефективних методів зниження витрат;
- удосконалення інформаційного забезпечення процесу здійснення витрат ресурсів підприємства;
- підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні загального рівня витрат.

Характеризуючи систему та процес управління витратами, нами було виявлено, які функції управління витратами виконуються частково, у повній мірі та не виконуються взагалі у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ».

За загальний процес управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» безпосередньо відповідає директор підприємства. Організація – один із найбільш важливих елементів ефективного управління. Але функція організації витрат на підприємстві виконується не належним чином. Результатом невдалого управління товариством в цілому та його структурними підрозділами зокрема є понесення значних витрат протягом 2016-2018 рр. та значне скорочення персоналу, що, в свою чергу, є негативною тенденцією.

Зупинимося більш детально на цій проблемі. Протягом аналізованого

періоду на діяльність ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» істотно вплинули кризові явища:

- показники діяльності підприємства знизилися;
- керівництво прагнуло скоротити невиправдано високі витрати (в першу чергу, на управління у порівнянні з доходами від діяльності, що знижувалися).

Одним з напрямів оптимізації своїх витрат в ситуації, що склалася, було, на думку керівництва підприємства, зниження витрат на персонал та впровадження політики скорочення розміру фонду заробітної плати. У той же час, кожен працівник підприємства мав виконувати декілька виконавчих функцій одночасно.

Напрямами подальшого зниження витрат на персонал керівництвом ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» були обрані наступні:

- 1) зменшення фонду оплати праці через скорочення чисельності персоналу;
- 2) зменшення фонду оплати праці за рахунок скорочення чисельності персоналу, пов'язаного із зниженням обсягів виробництва і надання послуг;
- 3) зниження витрат за рахунок виведення окремих функцій на аутсорсинг (відповідно – скорочення чисельності персоналу або відсутність необхідності наймати персонал для виконання актуальних функцій для підприємства);
- 4) зниження бонусної (преміальної) частини за підсумками звітного періоду;
- 5) зниження витрат корпоративного та загальногосподарського характеру.

Тому керівництву підприємства слід переглянути стан функції організації витрат у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» для покращення ведення своєї фінансово-господарської діяльності.

Процесом планування витрат у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» займається особисто начальник (завідувач) кожного відділу (служби, сектору). Кожен з них відповідно до місця структурного підрозділу у загальній організаційній структурі управління планує витрати на наступний період, тобто застосовує поточне планування витрат. Наприклад, це можуть бути витрати на канцелярію, обладнання приміщень, електроенергію, паливо і т.д. Ось таким чином здійснюється планування витрат за підрозділами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ».

Функція координації і регулювання витрат виконується поверхово. З цього випливає, що підприємство може своєчасно не досягти виконання запланованих економічних результатів діяльності.

Функція мотивації і стимулювання до зниження загального розміру витрат у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» виконується частково, або навіть не виконується взагалі. Моральна та матеріальна мотивація персоналу підприємства знаходиться на низькому рівні через відсутність системи бонусів і премій, а також неналежну увагу до розвитку моральних стимулів. Свідченням цьому є жорсткий авторитарний стиль керівництва. У товаристві формально існує система морального та матеріального стимулювання праці.

Функцію обліку витрат покладено на бухгалтерію. Проте, ні одна стаття витрат не виконується на підприємстві без підпису та згоди директора. Тим часом бухгалтерія контролює витрати підприємства і приймає рішення щодо їх доцільності. На підприємстві облік, як елемент управління витратами, необхідний для підготовки інформації з метою прийняття правильних господарських рішень. Виявлено, що у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» функція обліку витрат організована частково, оскільки відсутня (або не ведеться) статистична звітність про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (форма № 6-ПВ). З 2015 р. підприємство перейшло на міжнародні

форми фінансової звітності.

Організацію обробки інформаційного потоку в межах функції обліку витрат на підприємстві узагальнено у формі оперограми (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оперограма обробки інформаційного потоку в межах функції обліку витрат ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Етапи формування інформаційного потоку витрат	Виконавець робіт					
	постачальники	інші організації	банк	матеріально-відповідальна особа	бухгалтерія	головний бухгалтер
1	2	3	4	5	6	7
1. Складання первинної документації про витрати собівартість продукції. 2. Обробка первинних документів. 3. Первинна реєстрація облікової інформації. 4. Групування та перегрупування даних. 5. Періодичне зведення наявних даних. 6. Складання форм бухгалтерської звітності.	●	●	●	●	●	
					●	
					●	
					●	
					●	●

Можна стверджувати, що в якості носіїв разової інформації у системі управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» переважно використовуються традиційні документи. Незважаючи на прогрес у системі автоматизації обліку, обійтись без первинних документів на найближчу перспективу неможливо, тому їх удосконалення є досить актуальним. Для цього за допомогою існуючих засобів необхідно здійснювати уніфікацію і типізацію форм; застосовувати спосіб одноразового запису; зменшувати кількість екземплярів; проводити заготовлення бланків документів за допомогою персональних комп'ютерів.

В умовах автоматизованої обробки інформації облік витрат і інформація за окремими їх статтями у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича

компанія «СПЕЦЗАХИСТ» має використовуватися набагато ширше, ніж при ручній обробці даних. Можна виділити три основні категорії користувачів автоматизованої системи обліку витрат:

- керівники, які несуть повну відповідальність за управління підприємством в цілому та окремими структурними підрозділами;
- користувачі з прямим фінансовим інтересом (інвестори, кредитор);
- користувачі з непрямим фінансовим інтересом (державна податкова інспекція, фондові біржі, державні організації, співробітники підприємства, покупці та ін.).

У діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» використовується автоматизована програма «Фінанси без проблем», але, на жаль, вона і досі не має зв'язку із локальною мережею підприємства. Облік будується на вводі проводок, що відбираються з дерева структури, проте відсутня частина, що відповідає за платіжні документи, крім того, не зрозуміло, як зберігати реквізити контрактів.

Нині у роботі бухгалтерії впроваджено версію пакету «Турбооблік», що дає змогу бухгалтеру товариства здійснювати облік шляхом ведення проводок. Пакет поставляється з друкованою документацією, є можливість вести аналітичний облік з використанням аналітичних ознак. Недоліком даного пакету є те, що журнал операцій зберігається лише у вигляді текстового файлу, який проглядається звичайним текстовим редактором без можливості його інтеграції до інших інформаційних систем.

Функція контролю за витратами на підприємстві також виконується частково. Хоча в організаційній структурі управління підприємством закріплені ці повноваження за сумісництвом за сектором економічного аналізу та контролю, але функція контролю за витратами виконується не належним чином. Це є негативним моментом, адже контроль покликаний подавати інформацію щодо фактичного виконання управлінських рішень. Він ґрунтується на принципі організації зворотного зв'язку, який виникає незалежно від взаємодії суб'єкту і об'єкту у системі управління витратами.

Основним завданням контролю над діяльністю ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» має бути не лише виявлення порушень правил торгівлі чи надання послуг, але й їх попередження. На підприємстві функція контролю за витратами повинна включати контроль над своєчасністю надходження, якістю сировини і товарів, наданням послуг, виконанням основних показників торгово-фінансового плану, використанням матеріально-технічної бази, цінами, якістю продукції, організацією обслуговування споживачів, збереженням товарно-матеріальних цінностей і надходженням коштів, дотриманням трудової дисципліни, тощо.

Дослідивши функції управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», з'ясовано, що не всі функції виконуються у повній мірі, а деякі з них не виконуються взагалі – це є ще одним із недоліків діючого процесу управління витратами через наявність якого підприємство може понести додаткові витрати.

Одним з методів розрахунку витрат у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» є урахуваннямісць виникнення витрат, а це передбачає, що начальник кожного відділу (служби чи сектору) планує власні витрати на наступний період. Наприклад, основними витратами відділу доставок і транспортного відділу є витрати на паливо та комплектуючі, витратами юрисконсульта та секретаря – витрати на закупівлю канцелярії, бухгалтерії – купівля фахових підручників та спеціальної преси (журналів). Також до витрат на утримання кожного відділу належать: витрати на заробітну плату працівників, витрати на електроенергію, знос та амортизація основних засобів і т.д.

2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Здійснивши аналіз ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» як системи управління, проведемо SWOT-аналіз для визначення стратегії розвитку підприємства, тому що саме найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, є проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої та ефективної стратегії розвитку підприємства.

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз, який являє собою перелік сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також потенційних можливостей і загроз. Цей аналіз є складним елементом, як стратегічного маркетингового аудиту, так і стратегічного плану підприємства.

Приведемо нижче матрицю SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» із формуванням переліку можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства (рис. 2.5).

Складена матриця SWOT-аналізу дозволить провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». Зовнішнє середовище представлене силами широкого соціального плану, що впливають на саме підприємство і на його внутрішнє середовище. До таких сил варто віднести чинники демографічного, економічного, природного, технічного, політичного та культурного характеру. При аналізі внутрішнього середовища підприємства необхідно орієнтуватися на його цілі та завдання, організаційну структуру управління, наявні ресурси та технологічні процеси.

Узагальнені результати SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» представимо у



табл. 2.2.

		Стан зовнішнього середовища	
		Можливості: 1) створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту; 2) наявність сформованих каналів поставок продукцій; 3) вихід на новий сегмент ринку; 4) надання пільг постійним клієнтам.	Загрози: 1) підвищення рівня інфляції; 2) погіршення платоспроможності клієнтів; 3) зростання соціально-політичної нестабільності.
Стан внутрішнього середовища	Сильні сторони: 1) наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури підприємства; 2) наявність достатньої ресурсної бази; 3) висока кваліфікація персоналу.	- вихід на новий сегмент внутрішнього ринку; - збільшення обсягів продажу шляхом реалізації механізму надання пільг; - проведення комплексу заходів щодо впровадження сучасних технологій.	- використання лідируючих позицій для подолання загроз зовнішнього середовища.
	Слабкі сторони: 1) відсутність стратегічних цілей і програм; 2) не повне використання наявних потужностей; 3) відсутність маркетингових досліджень; 4) не стабільний фінансовий стан; 5) незначний розмір власних обігових коштів; 6) висока собівартість продукції; 7) не ефективна система управління.	- під впливом збільшення обсягів реалізації продукції покращення фінансового стану підприємства шляхом налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів.	- не повна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції може призвести до погіршення показників господарської діяльності підприємства; - на основі удосконалення маркетингової і фінансової діяльності слід впроваджувати гнучку систему ціноутворення, без формування якої підприємство буде втрачати своїх споживачів.

Рисунок 2.5. Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Таблиця 2.2 – Результати SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (шанси) (4)	Загрози (3)
Сильні сторони (переваги) (3)	3+4=7	3+3=6
Слабкі сторони (недоліки) (7)	7+4=11	7+3=10

Найпривабливішим є поле «СiМ» матриці SWOT-аналізу, яке виступає основою для формування оптимістичного прогнозу, а найнебезпечнішим – поле «СлЗ», тому що таке поєднання сприяє реалізації песимістичних прогнозів щодо діяльності підприємства. Ситуація з двома іншими полями не є чітко визначеною. Отже, проведений SWOT-аналіз господарської діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» свідчить, що вище керівництво нині використовує у різних напрямках стратегію реструктуризації діяльності, яка передбачає необхідність проведення поступових змін у структурі функціональних підрозділів підприємства, перегляду функціонального механізму діяльності окремих працівників, розробки програм підвищення конкурентоспроможності тощо.

З метою практичного визначення основних недоліків у системі управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» у роботі було здійснено експертне опитування трьох працівників (комерційного директора, головного бухгалтера та начальника транспортного відділу). За результатами аналізу отриманих даних виявлено, що сприятливими можливостями розвитку підприємства є:

- 1) створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту (2 експерти із 3 підтримали це твердження);
- 2) наявність достатньої ресурсної бази (1 експерт надав схвальний відгук);
- 3) вихід на новий сегмент ринку (підтримано 1 експертом);
- 4) збільшення попиту на продукцію (одностайна підтримка 3

експертами);

5) інтенсивний розвиток НТП і можливість реалізації його проектів (підтримано 1 експертом);

б) надання пільг постійним клієнтам (таку думку висловили 2 експерти);

7) підвищення купівельної спроможності споживачів продукції (повнапідтримка 3 експертами).

Далі експертам було запропоновано оцінити в балах за 5-ти бальною шкалою вплив чинників внутрішнього середовища на діяльність підприємства. У табл. 2.3 здійснено узагальнення сильних та слабких сторін господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі експертних оцінок.

Таблиця 2.3 - Узагальнений перелік сильних і слабких сторін господарської діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» за даними експертних оцінок

№ з/п	Складові внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка чинника за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка чинника за ступенем впливу на підприємство, у балах
1	2	3	4	5	6
1.	Організація управління	комунікаційний процес	3		
		організаційна структура управління	3		
		норми, правила, процедури	3		
		розподіл прав та відповідальності	3		
2.	Маркетинг	система формування клієнтури в організації	2		
		цінова політика та її ефективність	2		
		діяльність з просування товарної продукції	1		
		діяльність з торгівлі і збуту	1	маркетингові дослідження, та проведення їх значення	2

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
3.	Дослідження і розробки			відсутність досліджень розробок	1
4.	Персонал	взаємодія керівника і підлеглих	3		
		рівень кваліфікації персоналу	3		
		оцінка результатів праці і стимулювання	3		
5.	Фінанси	капіталізація прибутку	2		
				низька рентабельність	1
		система контролю	2		
				неефективна система фінансового менеджменту	2
6.	Організаційна культура та імідж	система кар'єрного зростання	2		
		морально-психологічний клімат	3		
		імідж товариства	3		
		ставлення персоналу до підприємства	3		

Як показали результати аналізу табл. 2.3, слабкими сторонами внутрішнього середовища ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», на думку опитаних експертів, є: 1) маркетингові дослідження, їх проведення та значення; 2) відсутність досліджень і розробок; 3) низька рентабельність; 4) неефективна система фінансового менеджменту.

### Висновки до розділу 2

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємств і об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені його керівниками з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма подання інформації; він не містить остаточних даних для прийняття управлінських рішень, але допомагає впорядкувати процес обміркування всієї наявної інформації з використанням власних думок і оцінок.

Отже, здійснивши оцінку ефективності діючої системи управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», можна привести ряд суттєвих, на нашу думку, недоліків у її функціонуванні, а саме:

1. На підприємстві відсутня чітка система управління витратами, яка б могла спонукати працівників дотримуватися встановленого рівня витрат і шукати способи їх зниження, визначати місця формування витрат і центри відповідальності за дотримання встановлених норм витрат, а також розробляти ієрархічну систему лінійних і функціональних зв'язків відповідних працівників підприємства.

2. У роботі товариства практично відсутні внутрішні резерви економії витрат, сформовано недостатній обсяг запасів ресурсів, що необхідні для безперервної роботи ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». З цією метою на рівні вищого керівництва та окремих функціональних підрозділів товариства було б доцільно впровадити належну систему контролю якості продукції (товарів, робіт, послуг) та оптимізувати загальну організаційну структуру управління.

3. Ключовими недоліками організаційної структури управління ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» є: відсутність формалізованої ієрархії; існує дуже багато горизонтальних зв'язків (це є наслідком бажання вищого керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів, що відбувається всередині підприємства); відсутність чітких посадових зобов'язань, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві.

4. На рівні вищого керівництва не розроблено сучасні програми підвищення конкурентоспроможності в межах системи управління витратами

підприємства, що дозволяють закласти конкурентні переваги на рівні організаційної стратегії та систематизувати пріоритетні напрями його довгострокового розвитку.

Таким чином, діюча система управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» функціонує не достатньо ефективно, оскільки деякі функції управління витратами виконуються не у повному обсязі, існує формалізм до розподілу завдань між структурними підрозділами, процес управління витратами не побудовано в межах функціональних підсистем товариства. З метою формування цілісної системи управління витратами на підприємстві ці недоліки слід негайно усунути.

## РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ  
ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ  
УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-ПРОЕКТНО-ВИРОБНИЧА  
КОМПАНІЯ «СПЕЦЗАХИСТ»)3.1. Напрями удосконалення розвитку системи управління в організації  
в сучасних умовах

ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» працює в умовах середовища, що постійно змінюються. Очевидно, що за відсутності організаційних змін через деякий час виробничі процеси ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» перестануть бути оптимальними по відношенню до змін середовища.

ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» стане програвати в конкурентній боротьбі тим компаніям, виробничі процеси яких більш ефективні. Зрештою, виграють ті компанії, які не покладаються на інтуїцію або волю випадку, а вчасно і відповідно з динамікою зміни середовища постійно проводять відповідні організаційні зміни. Звідси випливає очевидний висновок: ефективний організаційний розвиток це умова виживання ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ».

За інших, в принципі рівних, умов функціонування різні компанії по-різному використовують ресурси свого організаційного розвитку. Саме тому одні компанії успішніші в порівнянні з іншими. Можна виділити три основні шляхи організаційного розвитку ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» в сучасних умовах:

- механічне зростання;

- визначення напрямку розвитку за допомогою експертних методів;
- визначення напрямку розвитку за допомогою науково обґрунтованих методів.

Механічне зростання ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» як спосіб організаційного розвитку передбачає постійне нарощування потенціалу, насамперед виробничого. Часто персонал наймається виключно для вирішення виникаючих проблем. Перевагою підходу є мінімальні витрати на організаційний розвиток. Недоліком є надія на те, що знову залучаються кадри будуть успішно вирішувати виникаючі проблеми. Дуже часто механічне зростання призводить до того, що чисельно велика компанія стає просто некерованою.

Ефективність застосування експертних методів для визначення напрямків розвитку ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» багато в чому залежить від кваліфікації залучених експертів. У більшості випадків в якості експертів виступають власні провідні фахівці підприємства: фінансовий директор, головний бухгалтер, начальник виробництва, керівник інформаційної служби. У більшості випадків функціональний погляд, націленість на досягнення високих показників, перш за все, оперативної діяльності, а іноді і просто бажання вгадати бажання вищого керівництва роблять цих фахівців не кращими експертами у галузі організаційного розвитку. У результаті дуже часто напрямку розвитку компанії визначається авторитетом того чи іншого фахівця, а то і зовсім «модним підходом», при якому впроваджуються популярні методи та інструменти управління незалежно від об'єктивних умов розвитку конкретного підприємства.

Управління ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» завжди підпорядковане конкретній меті. Тому завжди можна говорити про управління, оптимальному в деякому сенсі. Для нього характерні, наприклад, максимізація прибутку за заданий період часу, зниження витрат виробництва тощо. Здавалося б, за допомогою теорії



оптимального управління можна легко побудувати управління організаційним розвитком ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». Проте в чистому вигляді теорія оптимального управління мало застосовна на практиці, так як вона вимагає побудови досить складних моделей: динамічної моделі компанії; моделі системи управління; моделі зовнішніх впливів, що діють на компанію та інформаційних збурень (зовнішніх збурень і шумів).

Для отримання передбачуваних результатів управління складними об'єктами і накопичення корисних, отриманих дослідним шляхом знань, застосовується ряд припущень, які можуть бути формалізовані в рамках теорії управління.

Теорія організаційного розвитку, висунута Л. Грейнер, по суті, висловлює, що всі зміни в організації є запрограмованими. У табл. 3.1 показані значення компонентів управління на кожній стадії розвитку підприємства у відповідності з теорією організаційного розвитку [73, с.1].

Таблиця 3.1 – Фактори розвитку управління по всіх фазах росту організації по Грейнеру

Компоненти управління	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Центр зосередження управління	Виробництво та продаж	Ефективність операцій	Розширення ринку	Консолідація організації	Взаємодія та інновації
Організаційна структура	Неофіційна	Функціональна централізована	Функціональна дивізіональна	Лінійний персонал і продуктивні групи	Матрична побудова, самостійні бізнес-одиниці
Стиль управління вищого керівництва	Індивідуалістичний і підприємницький	Директивний	Заснований на делегуванні	За допомогою особистої участі	Спостережна
Системи та об'єкти контролю	Показники продажів	Центри стандартизації і витрат	Центри звітності і прибутку	Центри планування та інвестицій	Спільна постановка мети
Система мотивації	Володіння	Зарплата, що залежить від результатів праці	Особиста винагорода	Участь у прибутку	Групова винагорода

З 70х років, коли була створена теорія, багато великих підприємств дійсно пройшли стадії, аналогічні зазначеним у моделі Грейнера. Незважаючи на це, сьогодні буде некоректно стверджувати, що будь-яке сучасне підприємство обов'язково пройде зазначений шлях. У сучасних умовах ведення бізнесу витрати на організаційний розвиток повинні нести ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» будь-якого розміру і терміну життя і робити це постійно. При цьому очевидно, що в будь-якому випадку витрати щодо вдосконалення системи управління повинні бути відповідні обсягом бізнесу. На практиці траєкторія організаційного розвитку ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» може істотно відрізнятись від середньої. При ефективних витратах траєкторія буде крутіший, при неефективних пологою.

У табл. 3.2 представлені значення компонентів управління на кожній стадії розвитку підприємства відповідно розробленою моделлю. Дані значення будуть корисні для об'єктивної оцінки рівня розвитку ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» [74, с.4].

Таблиця 3.2 – Модель управління бізнесом в інтересах організаційного розвитку компанії

Фази контуру управління	Рівень розвитку 1	Рівень розвитку 2
1	2	3
Формування місії компанії	Місія не оголошена	Формально визначено зовнішнє подання місії
Визначення цілей компанії та її бізнес-одиниць	Мета - вийти на рівень самоокупності і закріпитися на ринку	Цілі компанії декларативні і не пов'язані з місією
Планування	Реакція на події	Формальні оперативні плани діяльності «від поточних результатів минулого»
Організація стратегічного і оперативного управління	Керівник одноосібно приймає управлінські рішення на всіх ділянках діяльності	Формалізація структур управління бізнесом
Система контролю та регулювання діяльності	Керівник одноосібно здійснює контроль діяльності управлінського апарату та виробництва	Керівник в прийнятті рішень керується звітними даними адміністративних відділів в інтересах зростання виручки

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Рівень розвитку 3	Рівень розвитку 4	Рівень розвитку 5
Поряд із зовнішнім поданням розроблено внутрішнє подання місії	Місія регулярно коригується. Внутрішнє подання місії містить детальний опис принципів побудови бізнесу	Місія стає інструментом побудови кооперації навколо замовника
Цілі компанії ув'язані з місією в єдине жорстко певне «дерево» цілей	Цілі ув'язані з місією підприємства, об'єктивно відображають напрями діяльності, що спираються на раціональне використання всіх ресурсів компанії	Цілі спрямовані на скорочення витрат споживача за рахунок створення тимчасових і постійних альянсів на основі раціонального використання нематеріальних активів
Корпоративна стратегія жорстко визначена на довгострокову перспективу. Побудовано основи системи бюджетування	Корпоративна стратегія визначена на довгострокову перспективу з раціональним перерозподілом ресурсів всередині підприємства. Побудовано систему гнучкого бюджетування	Корпоративна стратегія визначена на довгострокову перспективу з раціональним перерозподілом ресурсів підприємства в рамках альянсу підприємств
Оптимізація бізнес-процеси оперативної діяльності	Оптимізація використовуваних ресурсів	Оптимізація інтелектуальної власності
Контроль і регулювання делегується менеджменту компанії в інтересах підвищення прибутку, фінансово-економічний аналіз діяльності	Єдина система збалансованих показників, орієнтована на участь співробітників у підвищенні вартості компанії, регулярний стратегічний аналіз діяльності	Єдина система збалансованих показників, орієнтована на участь співробітників у підвищенні вартості компанії, регулярний стратегічний аналіз діяльності

В інтересах виживання ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» повинна долати кризові точки у своєму розвитку. З цією метою компанія повинна регулярно удосконалювати свою систему ведення бізнесу, здійснюючи перетворення від попереднього рівня до наступного.

Розглянемо процес успішного вдосконалення системи управління більш докладно. Для переходу з рівня «задуму створення компанії» на рівень «реалізована бізнес ідея» керівництво ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» змушене нести витрати на втілення в життя бізнес-ідей з організації виробництва продуктів (послуг).

Для досягнення рівня «раціонального управління функціями

(формалізація бізнес-структур)» керівництво компанії несе витрати на створення корпоративних стандартів управління, що регламентують її діяльність. При цьому має бути забезпечена відповідність організаційно розпорядної документації фактичному розподілу функцій між організаційними структурами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». У стратегічному контурі управління важливо вже на цьому етапі закласти елементи вибору найбільш ефективного позиціонування компанії і постановки коректних цілей [74, с.5].

Для досягнення рівня «раціонального управління процесами» необхідні витрати на оптимізацію бізнес-процеси оперативної діяльності. Оптимізація бізнес-процесів на даному рівні повинна здійснюватися на регулярній основі. Крім оперативної діяльності для вирішення стратегічних завдань важливо вже на цьому етапі оптимізувати різні види аналізу: маркетинговий, фінансово-економічний, організаційно-управлінський та ін.

Для досягнення рівня раціонального управління потенціалом ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» повинні вироблятися витрати на оптимізацію стратегічного і оперативного управління компанією, які і визначають оптимальність використаних ресурсів. Стратегічний контур управління повинен забезпечувати вибір найбільш ефективного позиціонування компанії на ринках і вироблення відповідної стратегії досягнення поставлених цілей. Оперативний контур управління повинен забезпечувати вибір ефективних способів реалізації стратегії ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». Раціональне управління потенціалом залежить від наявності розвиненої системи мотивації персоналу компанії. Крім цього, система управління повинна забезпечувати раціональний розподіл повноважень щодо прийняття управлінських рішень на середній рівень менеджменту в рамках їх компетенції.

Для досягнення рівня «раціонального управління нематеріальними активами» витрати повинні проводитися на оптимізацію інтелектуальної

власності, іміджу підприємства, відносин з клієнтами та партнерами. Оптимальність використання нематеріальних активів істотно залежить від якості персоналу та ефективності його взаємодії як всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем.

Раціональне управління нематеріальними активами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» відкриває перед компанією нові можливості.

Підвищення ефективності її діяльності можливо вже не тільки за рахунок внутрішніх можливостей, а й за рахунок формування оточення свого середовища. Перехід на п'ятий рівень передбачає принциповий перенесення уваги на скорочення витрат споживача, а не тільки власних витрат. При цьому повинні використовуватися всі можливості по розробці продуктових програм за рахунок створення тимчасових і постійних альянсів на основі раціонального використання нематеріальних активів [74, с.6].

Таким чином, рівень розвитку системи управління залежить від того, скільки витрат було вкладено в її вдосконалення. При цьому слід зазначити, що жоден власник в здоровому глузді не буде виробляти витрати тільки заради прагнення до досконалості, якщо останнє не буде приносити додатковий дохід. Звідси випливає, що будь-який перехід до наступного рівня вимагає оцінки ефективності проведення вищеописаних витрат.

У ряді випадків витрати на організаційний розвиток взагалі не виробляються: за відсутності істотних зовнішніх і внутрішніх передумов до змін, або за відсутності належного ефекту, або просто за відсутності коштів. Для більшості підприємств така тактика малозастосовна. Основна їх частина, з одного боку, працює в динамічному середовищі, а з іншого боку, має прагнення до розвитку і необхідні для цього кошти. Для таких підприємств важливо не тільки без витрат долати кризові точки, але своєчасно здійснювати перетворення, що виключає сама поява криз. Пропонована модель допомагає оптимально виробляти витрати на організаційний розвиток, підвищуючи якість системи управління від рівня до рівня.

Виникає питання, а чи можна досягти деякого рівня розвитку, минаючи попередній? Перескок через рівень без об'єктивного обліку зовнішніх і внутрішніх передумов розвитку часто призводить лише до неефективних витрат на організаційний розвиток. На практиці досить часто компанії намагаються оптимізувати свої бізнес-процеси, толком не розібравшись з функціоналом. Відбувається це з наступних причин. Добре відомо, що така управлінська технологія, як оптимізація бізнес-процесів може принести істотний ефект. Але не оцінивши можливість і своєчасність застосування цієї технології, не одна, відома нам компанія, затратила значні кошти на опис та оптимізацію бізнес-процесів. При цьому в компанії часто були відсутні надзвичайно важливі управлінські функції, пов'язані з аналізом, прогнозуванням, плануванням і навіть з регламентацією діяльності. Тобто основна увага приділялася формі, а не змісту бізнес-процесів. У результаті титанічних зусиль були створені томи описів, а що з ними робити ніхто не знає.

Відсутність системного опрацювання функціоналу компанії призводить до того, що в результаті оптимізації бізнес-процеси в кращому випадку поліпшуються лише деякі локальні процеси. Кошти на вдосконалення системи управління витрачені, а ні про яку оптимальності серйозно говорити не можна. Перехід на новий рівень не відбувається, та до того ж, як правило, з'являється алергія до організаційних перетворень.

Аналогічні приклади можна навести, аналізуючи спроби прорізнати і інші рівні організаційного розвитку. Наприклад, практично неможливо оптимально управляти ресурсами компанії, не вирішивши завдання підвищення ефективності бізнес-процесів оперативної діяльності.

Розроблена модель відкриває можливості керівництву компаній практично оцінювати закономірності кризових явищ, з якими вони можуть зіткнутися, виробити кроки їх подолання шляхом організації регулярного управління бізнесом, а також приймати грамотні рішення з реструктуризації діяльності. Модель допоможе приймати обґрунтовані рішення за витратами

на організаційний розвиток: чи варто вводити спеціальну структуру, що займається оргрозвитком, коли стоїть залучати зовнішніх консультантів, в яких обсягах потрібно виділяти кошти на навчання управлінців, як і коли заповувати програмне та інформаційне забезпечення підтримки процесів управління [74, с.7].

Отже, для досягнення цілей організаційного розвитку потрібно регулярне й цілісне стратегічне управління змінами, об'єднуючи перетворення функціонально-організаційної структури, бізнес-процеси діяльності, ресурсів з урахуванням персональних цінностей співробітників. Регулярне вдосконалення системи стратегічного і оперативного управління ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» як механізму організаційного розвитку дозволяє з мінімальними витратами здійснювати перехід на нову стадію свого розвитку. У більшості випадків застосування методів удосконалення системи управління, властивих для більш високого рівня розвитку, ніж об'єктивно досягається, не дають позитивного ефекту. Модель дозволяє тверезо оцінювати рівень розвитку конкретної компанії, а також виробляти конкретні заходи з подолання виникаючих проблем у бізнесі. ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» повинна реально оцінити власні можливості щодо організаційного розвитку і вдосконаленню системи управління. Для вирішення складних проблем доцільно залучати фахівців з області управлінського консалтингу.

### 3.2. Обґрунтування процесу управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

З метою реального підвищення ефективності процесу управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія

«СПЕЦЗАХИСТ» потрібно на засадах системного підходу створити таку систему управління, яка б дозволила відображати результати роботи підприємства за минулий період, забезпечувати контроль та аналіз поточної діяльності структурних підрозділів, виявити взаємозв'язок між рівнем витрат, обсягами реалізованої продукції та прибутком, оперативно планувати майбутню діяльність.

Тобто, за своєю сутністю система управління витратами повинна бути націлена на перспективу. Зазначимо, що запропонована система управління витратами повинна забезпечити вище керівництво ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» такою інформацією, що дозволить:

- 1) приймати управлінські рішення з урахуванням їхніх економічних наслідків;
- 2) контролювати витрати у зіставленні з нормами;
- 3) формувати перспективну економічну стратегію товариства;
- 4) оцінювати формування собівартості продукції та розміру прибутку протягом операційного періоду;
- 5) оцінювати окремі витрати у розрізі структурних підрозділів підприємства;
- 6) приймати рішення стосовно доцільності здійснення окремих операцій, ефективності використання ресурсів.

Зауважимо, що ключові завдання ефективного управління витратами потрібно вирішувати у комплексі. Тільки такий підхід дасть бажані результати, сприятиме стрімкому зростанню економічної ефективності роботи підприємства. Також необхідно правильно визначити завдання, що стоять перед системою управління витратами та відповідають цілям ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», а саме:

- 1) обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- 2) коригування планових показників відповідно до змін ринкової



кон'юнктури та впливу зовнішніх чинників;

- 3) визначення витрат за основними функціями управління;
- 4) підготовка інформаційної бази, що дасть змогу оцінювати витрати під час вибору та прийняття управлінських рішень;
- 5) пошук резервів зниження витрат на всіх етапах процесу реалізації продукції та в усіх структурних підрозділах підприємства;
- 6) вибір норм витрат;
- 7) чітке калькулювання витрат за економічними елементами, стадіями та структурами процесу реалізації продукції;
- 8) планомірне удосконалення організації та технології операційного процесу;
- 9) матеріальне стимулювання персоналу з метою зниження витрат;
- 10) вибір системи управління витратами, що відповідає умовам роботи підприємства.

Під час удосконалення процесу управління витратами підприємства його вищому керівництву необхідно прийняти рішення щодо формування бажаної моделі управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». Ця модель повинна включати такі етапи:

- розробку системи норм і нормативів за окремими позиціями статей витрат; запровадження системи планування план-фактного контролю, розрахунку і
  - факторного аналізу відхилень фактичних даних від планових;
  - встановлення відповідальності керівників центру витрат за виконання планових завдань щодо регульованих видів витрат;
  - затвердження порядку збору і передачі даних;
  - налагодження даних у режимі реального часу по мірі формування первинних документів за окремими витратами;
- розроблення і запровадження системи заохочення за досягнення реальної економії витрат.

Практична реалізація моделі управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» повинна забезпечити виконання кожного етапу загального процесу управління ними в межах керуючої підсистеми (директор, заступник директора, головний бухгалтер, начальники відділів). Розподіл відповідальності за формування даної моделі на етапі її розробки має покладатися безпосередньо на директора товариства, а на етапі її впровадження – на окремих функціональних менеджерів (заступника директора, головного бухгалтера та керівників структурних підрозділів).

Важливим напрямом удосконалення процесу управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» є перегляд змісту основних функцій управління витратами, реалізація яких на сьогодні є неефективною. Потребує значних змін реалізація функцій:

- планування витрат за окремими центрами відповідальності;
- обліку витрат за даними нових форм фінансової звітності;
- мотивації та стимулювання персоналу до зниження загального розміру витрат;
- контролю за витратами на рівні структурних підрозділів товариства;
- нормування витрат з метою визначення собівартості продукції;
- оцінки та аналізу витрат за місцями їх виникнення та статтями калькуляції;
- прийняття управлінських рішень за кожним етапом управлінського циклу.

Послідовність і зв'язок основних етапів прийняття управлінських рішень, що відображають складові процесу управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», запропоновано на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Рекомендовані складові процесу управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» на основних етапах прийняття управлінських рішень

Слід відзначити, що практичне впровадження запропонованих складових дозволить вищому керівництву ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» вирішити три головні проблеми:

1) побудувати такий процес управління витратами, який дозволить ефективно функціонувати підприємству в умовах невизначеності ринкових відносин;

2) здійснити розподіл витрат в умовах обмежених наявних ресурсів з

метою їх ефективного використання;

3) приймати ефективні управлінські рішення, що сприятимуть швидкій адаптації існуючої системи управління витратами до змін зовнішнього середовища.

Також необхідно провести аналіз сучасних технологій управління витратами у діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», розглянути методологічні підходи до формування ефективної системи контролю витрат, основи управління витратами залежно від стратегічного ринкового позиціонування підприємства, напрями впровадження системи управління цільовою собівартістю на підприємстві і механізм її реалізації.

Складність процесу управління витратами полягає в тому, що вище керівництво ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» має досить віддалене практичне уявлення про реальні господарські витрати. Причина криється у відсутності ефективної інформаційної системи управлінського обліку.

Сучасну систему управлінського обліку витрат на підприємстві у найбільш широкому змісті можна представити як сукупність п'яти функціональних підсистем.

Особливе місце в системі управлінського обліку витрат повинна займати підсистема контролю витрат. Проте, на нашу думку, на сьогодні призначення і утримування даної підсистеми у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» потребує істотних змін.

По-перше, в умовах сучасних бізнес-відносин і використання управлінських технологій істотно розширилося наповнення самого терміну контроль витрат. Це вже не тільки порівняння поточного результату з планом (нормою) і прийняття відповідних управлінських рішень, а процес, що охоплює безліч господарських завдань у минулому, сьогодні та майбутньому, що необхідно враховувати керівництву товариства.

По-друге, якщо спочатку управлінський контроль витрат у ТОВ

«Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» вважався функцією топ-менеджменту та керівників середньої ланки, то у період трансформації національної економіки його сфера значно розширилася безпосередньо аж до виконавців.

По-третє, управлінський контроль витрат у традиційному розумінні є занадто зосередженим на даних бухгалтерського обліку, які краще було використовувати для прийняття рішень, що пов'язані із поточною діяльністю ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», тобто для оперативного управління, а не в умовах стратегічного ринкового його позиціонування.

По-четверте, інструментарій традиційного управлінського контролю витрат на підприємстві вже не відповідає вимогам сучасного менеджменту.

У результаті дослідження отримано висновок, що управлінська методологія, спрямована на підтримку працездатності системи управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», концептуально повинна базуватися на принципах, які закладені в сучасній концепції управління витратами – контролінгу, що представляє собою спеціальну саморегулюючу систему методів та інструментів, орієнтованих на функціональну підтримку керівництва підприємства і, водночас, включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, регулювання і внутрішній консалтинг, котрі складають єдиний внутрішній господарський механізм управління витратами.

В умовах протікання негативних глобалізаційних процесів і жорсткої конкуренції для ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», операційна система якої налаштована на виконання індивідуальних замовлень, основу майбутньої системи управління витратами можуть скласти: концепція стратегічного управління витратами, управління за цільовою собівартістю, таргет-костінг та кайзен-костінг, як функції підтримки досягнення заданої величини витрат, що наглядно представлено

на рис. 3.3.



Рисунок 3.3. Рекомендована система управління витратами при здійсненні індивідуальних замовлень у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Запропонований варіант системи управління витратами при здійсненні у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» дозволить організовано та цілеспрямовано здійснювати політику комплексного зниження собівартості продукції (товарів, робіт, послуг),

раціонально інвестувати кошти в освоєння нових видів продукції, координувати трудову діяльність великої кількості людей, залучених до процесу реалізації продукції, і спільними зусиллями домагатися досягнення поставлених цілей.

Варто наголосити на тому, що рекомендована система управління за цільовою собівартістю продукції в межах структурних підрозділів ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», на відміну від традиційних методів ціноутворення, передбачає розрахунок собівартості виробу, виходячи з попередньо встановленої ринкової ціни його реалізації. Ідея управління за цільовою собівартістю є досить простою: реалізувати тільки ті види продукції, розрахункова собівартість яких не перевищує цільову собівартість. При проектуванні продукту виникає необхідність пошуку технологічних і технічних рішень, що дозволять зберегти припустимий рівень споживчої цінності товару, не виходячи за межі допустимого рівня витрат.

Управління господарськими витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» за допомогою систем таргет-костінг і кайзен-костінг дозволить вирішити практично одне й те саме завдання, але на відповідних стадіях життєвого циклу продукту із використанням різних методів і підходів до вирішення цього питання. Обидві концепції призначені для зниження рівня окремих статей витрат і собівартості кінцевого продукту в цілому до деякого прийняттого рівня. Але якщо розділити життєвий цикл продукту на дві частини – стадію планування і розробки, та стадію продажу, то таргет-костінг сприятиме вирішенню даного завдання на першій стадії, а кайзен-костінг – на другій.

Разом обидві системи дадуть ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» досить цінні конкурентні переваги, що полягають у досягненні більш низького порівняно з конкурентами рівня собівартості продукції і можливості мати зручну цінову політику на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Розглянута адаптована система управління витратами актуальна для ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» на сучасному етапі його розвитку. Фактично управління за цільовою собівартістю продукції і система підтримки за цільовою собівартістю можуть знайти своє практичне застосування у діяльності товариства.

Удосконалення процесу управління витратами на підприємстві націлене на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування обліку та аналіз витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ».

Разом з тим, у попередньому розділі роботи було встановлено, що на підприємстві відсутні резерви, запаси ресурсів, що необхідні для його безперервної роботи. На наш погляд, такі резерви було б доцільно впровадити. До основних джерел резервів зниження собівартості продукції у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» можемо віднести наступні: збільшення обсягу реалізованої продукції та зменшення собівартості її реалізації.

Резерви збільшення обсягу реалізованої продукції виявляються у процесі аналізу виробничої програми підприємства. При збільшенні обсягів реалізованої продукції зростають тільки змінні витрати (пряма заробітна плата основних робітників, відрядників, прямі матеріальні витрати тощо). Сума ж умовно-постійних витрат не змінюється, що призводить до зниження собівартості кінцевої продукції.

Керівництву ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» рекомендується зменшити витрати на реалізацію продукції за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, ощадливого використання сировини, матеріалів, палива, електроенергії, скорочення непродуктивних витрат і втрат від браку.

Резерви зниження витрат, що виявлені за кожною статтею витрат за



рахунок конкретних організаційно-технічних заходів (впровадження нової більш прогресивної техніки і технології, поліпшення рівня організації праці), будуть сприяти економії заробітної плати, сировини, матеріалів, енергії тощо.

Рекомендуємо резерви зниження загального рівня витрат у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» відображати за калькуляційними статтями витрат, а саме:

1. Сировина та матеріали:

- збільшення рівня виходу готової продукції із сировини; використання покупних напівфабрикатів; використання більш дешевих матеріалів;
- краще використання відходів та недопущення браку.

2. Паливо та енергія на технологічні цілі:

- використання дешевих видів палива, альтернативних джерел енергії та їх економія;
- впровадження прогресивних технологічних рішень; повне використання виробничих потужностей.

3. Заробітна плата співробітників:

- впровадження принципів наукової організації управлінської праці; максимальне зниження трудомісткості операцій;
- збільшення технічно обґрунтованих норм обслуговування; підвищення рівня корисного використання фонду робочого часу; ліквідація непродуктивних витрат.

4. Витрати на утримання та експлуатацію обладнання: раціональне використання обладнання; скорочення часу на капітальний ремонт обладнання; ретельне міжремонтне обслуговування.

5. Загальногосподарські витрати:

- механізація підсобних та допоміжних робіт;
- вибір оптимальної структури управління підприємством; економна витрата матеріальних цінностей;
- ліквідація додаткових витрат; підвищення рівня продуктивності праці.

Поточні резерви скорочення розміру собівартості продукції

підприємства повинні включати всі види непродуктивних витрат (як явних, так і прихованих), а також виявлених під час аналізу перевитрат ресурсів і надмірних витрат грошових коштів.

Перспективні резерви зниження собівартості реалізованої продукції у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» мають передбачати проведення значних організаційних, технологічних, конструкторських та інших видів робіт, що потребують залучення додаткових інвестицій.

Резерви при збільшенні обсягу реалізованої продукції утворюються за рахунок економії умовно-постійних витрат у результаті зростання обсягу доходу від реалізації продукції. Цей шлях зниження собівартості хоча і є дуже простим, але має певні обмеження щодо одержання позитивного ефекту. До того ж наявні виробничі потужності підприємства і попит на конкретний продукт можуть обмежувати збільшення обсягів реалізованої продукції.

Перспективними резервами зниження собівартості продукції вважаються запаси ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, палива і т.д.), що необхідні для безперервної роботи підприємства. Резервами також вважаються можливості підвищення ефективності операційного процесу.

Тобто, економічна сутність резервів підвищення ефективності процесу реалізації продукції в межах структурних підрозділів ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» полягає у найбільш повному та раціональному використанні всезростаючого ресурсного потенціалу підприємства заради одержання більшої кількості високоякісної продукції при найменших витратах живої та уречевленої праці на одиницю продукції.

Таким чином, у даному підрозділі рекомендовано складові процесу управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» на основних етапах прийняття управлінських рішень, запропоновано структуру функціональних підсистем системи управлінського обліку витрат на підприємстві, рекомендовано удосконалений варіант

системи управління витратами при здійсненні індивідуальних замовлень на засадах систем таргет-костинг та кайзен-костинг.

Поряд з цим, за допомогою впровадження запропонованих рекомендацій щодо створення системи управління витратами, виявлення резервів та запасів ресурсів з метою зниження загального розміру витрат в межах структурних підрозділів ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», вище керівництво зможе удосконалити загальний процес управління витратами в межах основних етапів його реалізації у найближчій перспективі.

Не менш важливе значення у процесі формування ефективної системи управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» має відводитися розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності в межах системи управління витратами підприємства.

3.3. Практичні рекомендації щодо організації та проведення діагностики системи управління в організації в сучасних умовах

Для формування ефективної системи управління витратами, збільшення обсягів господарської діяльності, скорочення розміру собівартості продукції, покращення її якості та підвищення якості прийняття управлінських рішень, у роботі пропонується розробити та впровадити програму підвищення конкурентоспроможності у роботі ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ».

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і, як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, застосування стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру

персоналу, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проведемо роботу щодо роз'яснення цілей і кінцевих результатів, спрямованих на подолання опору змінам.

Під програмою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» варто розуміти особливим чином організований комплекс робіт, що спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та (або) підприємства в цілому, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язане зі споживанням конкретних фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів.

На нашу думку, ключовими учасниками програми підвищення конкурентоспроможності у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» можуть виступати:

1. Головний учасник – це замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства замовником найчастіше виступатимуть його основні засновники та вище керівництво).

2. Інвестор – це сторона, яка вкладає грошові ресурси у програму (може бути однією особою із замовником).

3. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.

4. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми.

5. Підрядник – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно із контрактами.

6. Консультант (зовнішній або внутрішній).

7. Керівник програми – це зазвичай менеджер проекту, тобто фізична особа, котрій замовник делегує повноваження щодо керівництва роботами з

програми (планування, контроль і координування робіт учасників програми).

8. Команда програми – це організаційна структура управління під керівництвом менеджера проекту, яка створюється на період впровадження програми з метою ефективного досягнення її цілей.

9. Банк, як інвестор (чи один з основних інвесторів).

Серед основних засобів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» можна запропонувати:

промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості операційного процесу;

організаційний розвиток як інструмент втілення організаційних змін;  
економічні засоби: управління запасами, фінансами.

Одним із найкращих засобів реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності. До комплексних бригад щодо підвищення якості та продуктивності мають входити спеціалісти-експертиза складовими бізнес-процесами: управління, фінансове забезпечення, дослідження та розробки продукту, планування процесу його реалізації, технологічний процес та забезпечення якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності на досліджуваному підприємстві виступають:

- управління інноваціями та технологіями; процес реалізації продукції; використання інформації;

- управління людськими ресурсами; управління змінами тощо.

Активізація людського чинника у напрямі підвищення конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Працівники є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання є короткотерміновим

систематичним процесом, спрямованим на удосконалення умінь та навичок і призначеним для вирішення завдань конкурентоспроможності, що сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньо організаційного клімату.

До важливих способів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» можна додатково включити: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтовану рекламну політику; придбання нової продукції; покращення якісних характеристик існуючої продукції; модернізацію обладнання; всебічне зниження витрат; удосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки та організаційну культуру, що сприяють, у свою чергу, як виживанню підприємства в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників підприємства. Керівники програми в цих випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати проведення змін.

На рис. 3.4 узагальнено представлено основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розробки та реалізації будь-якої програми, і зокрема – програми підвищення конкурентоспроможності як функціональної складової системи управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ».



Рисунок 3.4. Рекомендовані напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Достатньо часто, як це доводить управлінська практика, програми підвищення конкурентоспроможності підприємства знаходять своє втілення у маркетингових програмах, програмах реструктуризації, програмах підвищення якості, програмах підвищення продуктивності та ефективності тощо. Поширеною та часто застосовуваною складовою програми підвищення конкурентоспроможності є програма підвищення якості, яка являє собою план діяльності, спрямований на розробку і впровадження комплексного підходу до забезпечення та підвищення якості продукції та основних виконуваних на підприємстві процесів.

Широко застосовуються у практиці сучасних бізнес-структур і програми підвищення продуктивності, які являють собою плани діяльності

підприємства щодо підвищення продуктивності різних елементів операційної діяльності (управлінських та обслуговуючих процесів, використання ресурсів тощо). Керівники українських та закордонних підприємств розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями зовнішнього середовища, у якому їм доводиться діяти.

Тому опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності як функціональної складової системи управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» є доволі складним завданням. На рис. 3.5 представлено один із можливих варіантів укрупненої постадійної декомпозиції такого процесу, що передбачає проходження трьох стадій.

Підвищення рівня конкурентоспроможності орієнтоване на досягнення цілі підвищення конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому в межах жорстко обмежених ресурсів і обмежень часу. Для досягнення поставлених перед програмою цілей вони розкладаються на декілька елементів (цілей наступного рівня). Ресурси, які виділені для реалізації програми підвищення конкурентоспроможності в цілому, також розподіляються між цілями 2-го рівня. Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів, котрі визначають часові обмеження для завдань, які є складовими програми, і обираються члени команди програми, які відповідають за даний напрям.





Рисунок 3.5. Рекомендований варіант укрупненої постадійної декомпозиції процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»

Після того, як проект в цілому деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний вище цикл декомпозиції застосовується по відношенню до цілей другого рівня і т.д. до того часу, доки не буде отримано план дій, який деталізований до цілей і завдань найменшого рівня.

У процесі формування команди проекту у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» повинна формуватися структурна схема організації програми, яка визначатиме склад команди, завдання і

повноваження кожного з її учасників.

На основі структурної моделі програми і структурної схеми організації програми будується «матриця розподілу відповідальності». На основі структури програми і даних щодо вартості окремих її елементів будується «дерево вартості» програми. Структурна схема матеріально-технічного забезпечення програми називається «деревом ресурсів» програми. Сукупність ймовірностей настання негативних подій при реалізації програми описується «деревом ризиків програми».

Загалом, деревоподібна структура дозволить керівництву досліджуваного підприємства розподілити загальний обсяг робіт за проектом на незалежні блоки, які піддаються управлінню і передаються на розгляд спеціалістам. Комплекс взаємозв'язків між роботами часто називають логічною структурою програми, оскільки він визначає послідовність виконання робіт. Важливе місце при реалізації цієї програми у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» займає контроль, що передбачатиме не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, але й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).

Контроль здійснюватиметься у трьох основних формах. Попередній контроль виконуватиметься до фактичного початку робіт з реалізації програми і буде спрямованим на перевірку адекватності та узгодженості планових документів. При поточному контролі, що здійснюється безпосередньо при реалізації програми, його об'єктами мають виступати:

час (моніторинг досягнення проміжних цілей і обсягів робіт); бюджет (відстеження рівня витрачання фінансових коштів);

ресурси (перевірка фактичних витрат матеріально-технічних ресурсів); якість (відстеження рівня якості робіт).

Поточний контроль витрат у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича

компанія «СПЕЦЗАХИСТ» має здійснюватися з метою оперативного регулювання реалізації програми і базуватися на порівнянні результатів зі встановленими у програмі вартісними, часовими та ресурсними характеристиками. Для отримання узагальненої картини реалізації програми слід розробити систему показників, що повинні порівнювати окремі стадії її виконання за часом і за вартістю.

Заключний контроль має проводитися на стадії завершення програми задля інтегральної оцінки реалізації програми в цілому. На його основі узагальнюватиметься отриманий досвід і удосконалюватимуться управлінські процедури. Система контролю повинна забезпечити оперативну оцінку стану реалізації програми у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» для обґрунтування та прийняття рішень щодо управління часом, вартістю, ресурсами та якістю виконуваних робіт.

Отже, процес підвищення конкурентоспроможності підприємства являє собою складну сукупність змін, що мають бути здійснені на декількох стадіях та потребують застосування стратегічного підходу. Задля підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» необхідно розробити відповідну програму, яка реалізується на декількох етапах: обстеження, аналіз, впровадження.

Слід зазначити, що підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства не повинне відбуватися без відповідної системи контролю. Тому в програмі підвищення конкурентоспроможності передбачений поточний контроль, який здійснюється з метою оперативного регулювання реалізації програми і базується на порівнянні результатів із встановленими у програмі вартісними, часовими та ресурсними характеристиками.

Варто наголосити на тому, що програма підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» є важливою функціональною складовою загальної системи

управління витратами, що визначає її внутрішню структуру і набір основних компонентів. Зазначена програма спрямована на формування на підприємстві цілісної системи управління витратами в умовах дефіцитності та вичерпності ресурсного забезпечення, необхідності підтримки стратегічного потенціалу підприємства з метою подолання наслідків його кризового стану і виходу на нову траєкторію економічного зростання.

З метою практичної імплементації програми підвищення конкурентоспроможності у процесі формування цілісної системи управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» у роботі запропоновано авторський варіант такої програми із виділенням:

- 1) завдань, що стоять перед працівниками (в межах основних етапів процесу управління витратами);
- 2) дій і заходів, що необхідні для їх виконання;
- 3) відповідальних виконавців на кожному етапі реалізації програми;
- 4) строків реалізації окремих розділів програми;
- 5) бюджету даної програми (обсягу витрат необхідних ресурсів в межах кошторису загального бюджету підприємства).

До переваг такої програми слід віднести наочність відображення загальної проблеми дослідження, простоту подання інформації та її стратегічну орієнтацію.

### Висновки до розділу 3

Підводячи підсумок, маємо відзначити, що у процесі дослідження системи управління витратами як чинника підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», було проаналізовано та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи управління витратами на підприємстві. До них належать: зниження витрат обігу та пошук резервів, план дій за допомогою трьох кроків щодо зниження витрат, забезпечення більш

доцільного ведення обліку витрат, удосконалення системи управління витратами, оптимізація функції контролю. Для скорочення матеріальних витрат підприємства необхідно запропонувати зробити наступне:

- 1) переглянути на свою користь умови контрактів з існуючими контрагентами та знайти нових постачальників;
- 2) укладати договори тільки з тими постачальниками, які будуть пропонувати найбільш вигідні умови постачання;
- 3) використовувати менш дорогі компоненти, де існує потреба у їх застосуванні. Підприємство може навіть внести конструктивні зміни у продукцію, що реалізується, для того, щоб мати можливість перейти на нові матеріали;
- 4) впровадити ресурсозберігаючі технологічні процеси, що дозволять заощаджувати на вартості сировини.

Останнім заходом підвищення ефективності системи управління витратами є розробка програми підвищення конкурентоспроможності у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», яка буде спрямованою на покращення якості продукції, надання послуг клієнтам та вихід підприємства на новий рівень свого розвитку за рахунок реалізації якісної конкурентоспроможної продукції.

Таким чином, при практичному впровадженні запропонованої програми підвищення конкурентоспроможності вище керівництво ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» матиме можливість підвищити внутрішній потенціал своїх функціональних підсистем, адже всі запропоновані заходи доцільно впровадити у практику господарської діяльності підприємства.

Реальне удосконалення системи управління витратами за окремими функціональними підсистемами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» можливе тільки за умови розробки та успішної реалізації дієвих програм підвищення конкурентоспроможності на окремих етапах розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

У фаховій літературі та практиці організаційна діагностика та діагностика системи управління – тотожні поняття, проте частіше використовується поняття організаційної діагностики, яка є технологією аналізу стану об'єкта, дозволяє виявити ключові проблеми, визначити причини та джерела їх виникнення, варіанти розв'язання цих проблем із прогнозом можливих результатів. При цьому діагностичний аналіз як «метод дослідження організаційних систем передбачає кількісну оцінку властивостей і стану організації, а також причин дезорганізації її структурних утворень» [2, с. 3]. Організаційна діагностика може класифікуватися за об'єктом діагностики, наприклад, на діагностику системи управління.

Проведений аналіз організаційно-управлінської структури визначив, що ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» має лінійно-функціональну структуру. Структура повністю відповідає діяльності підприємства та удосконалення не потребує. ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» працює на ринку електротехнічного обладнання та монтажних робіт.

Аналіз діагностики розвитку ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», визначив, що підприємство прибуткове, аналіз розвитку показав, що підприємству підходить стратегія розвитку А, яка включає інвестування в сегменти ринку з ціллю завоювання лідируючого положення, а також вибіркоче інвестування в розвитку сильних боків галузі та підсилення конкурентних переваг бізнесу. Друга стратегія для підприємства – це стратегія вибіркового розвитку В. Тобто пошук шляхів здобуття конкурентних переваг та концентрація інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький.

Виходячи із узагальненої інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, представленої в матриці SWOT, маємо можливість

попередньо сформулювати стратегію розвитку ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», розраховану на 2022 рік. Зміст стратегії: оновлення технічної бази, для підвищення конкурентоспроможності використовувати інноваційні технології, пристрої, продукцію, товари, впровадити навчання інноваційним навичкам персонал ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ».

Для досягнення цілей організаційного розвитку потрібно регулярне й цілісне стратегічне управління змінами, об'єднуюче перетворення функціонально-організаційної структури, бізнес-процеси діяльності, ресурсів з урахуванням персональних цінностей співробітників. Регулярне вдосконалення системи стратегічного і оперативного управління компанією як механізму організаційного розвитку дозволяє з мінімальними витратами здійснювати перехід на нову стадію свого розвитку. У більшості випадків застосування методів удосконалення системи управління, властивих для більш високого рівня розвитку, ніж об'єктивно досягається, не дають позитивного ефекту. Модель дозволяє тверезо оцінювати рівень розвитку конкретної компанії, а також виробляти конкретні заходи з подолання виникаючих проблем у бізнесі. Компанія повинна реально оцінити власні можливості щодо організаційного розвитку і вдосконаленню системи управління.

Проведено оцінку ефективності діючої системи управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». Було з'ясовано, що основними принципами управління витратами на підприємстві є: системний підхід до управління витратами; єдність методів, які практикуються на різних рівнях управління витратами; управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу виробу – від створення до реалізації; органічне поєднання процесу зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг); широке впровадження ефективних методів зниження витрат; удосконалення інформаційного забезпечення процесу здійснення витрат ресурсів підприємства; підвищення зацікавленості виробничих підрозділів

підприємства у зниженні загального рівня витрат.

Встановлено, що за загальний процес управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» безпосередньо відповідає директор підприємства. Але функція організації витрат на підприємстві виконується не належним чином. У результаті відбулося зниження витрат на персонал та впровадження політики скорочення розміру фонду заробітної плати. Процесом планування витрат у товаристві займається особисто начальник (завідувач) кожного відділу (служби, сектору). Кожен з них відповідно до місця структурного підрозділу у загальній організаційній структурі управління планує витрати на наступний період, тобто застосовує поточне планування витрат. Функція координації і регулювання витрат виконується поверхово, у зв'язку з чим підприємство може своєчасно не досягти виконання запланованих економічних результатів діяльності. Функція мотивації і стимулювання до зниження загального розміру витрат у товаристві виконується частково, або навіть не виконується взагалі. Моральна та матеріальна мотивація персоналу підприємства знаходиться на низькому рівні через відсутність системи бонусів і премій, а також неналежну увагу до розвитку моральних стимулів.

Разом з тим, виявлено, що функцію обліку витрат покладено на бухгалтерію, яка реалізує її частково, оскільки відсутня (або не ведеться) статистична звітність про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (форма № 6-ПВ). З 2015 р. підприємство перейшло на міжнародні форми фінансової звітності. В якості носіїв разової інформації у системі управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» переважно використовуються традиційні документи. Рекомендовано провести автоматизацію системи обліку витрат., тобто розширити можливості автоматизованої програми «Фінанси без проблем» та пакету «Турбооблік» шляхом їх інтеграції до інших інформаційних систем. Реалізація функції контролю за витратами на підприємстві закріплені за сектором економічного аналізу та контролю, але



вона виконується не належним чином у зв'язку із наявністю формалізму її сприйняття.

Було з'ясовано, що у практиці діяльності ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» відсутня чітка система управління витратами; на підприємстві відсутні резерви, запаси ресурсів, що необхідні для його безперервної роботи; негативним аспектом є відсутність чітких посадових обов'язків, формалізація функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві.

Проведена оцінка ефективності діючої системи управління витратами на підприємстві дозволила виділити ряд суттєвих недоліків, а саме:

- на підприємстві відсутня чітка система управління витратами, яка б могла спонукати працівників дотримуватися встановленого рівня витрат і шукати способи їх зниження, визначати місця формування витрат і центри відповідальності за дотримання встановлених норм витрат;

- у роботі товариства практично відсутні внутрішні резерви економії витрат, сформовано недостатній обсяг запасів ресурсів, що необхідні для безперервної роботи ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ»;

- ключовими недоліками організаційної структури управління підприємства є: відсутність формалізованої ієрархії; існує дуже багато горизонтальних зв'язків (це є наслідком бажання вищого керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів, що відбувається всередині підприємства); відсутність чітких посадових зобов'язань, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві;

- на рівні вищого керівництва не розроблено сучасні програми підвищення конкурентоспроможності в межах системи управління витратами підприємства, що дозволяють закласти конкурентні переваги на рівні організаційної стратегії та систематизувати пріоритетні напрями його довгострокового розвитку.

Для подальшого удосконалення системи управління витратами

у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» запропоновано впровадити низку рекомендацій:

1. Раціоналізовано загальну систему управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» за рахунок впровадження сучасної організаційної структури управління. У роботі рекомендовано переглянути діючу організаційну структуру управління на підприємстві з метою виключення з неї підрозділів з дублюючими і зайвими функціями (роботами).

2. З метою ефективною реалізації функції контролю та аналізу витрат для ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» запропоновано у короткостроковій перспективі (через 1-2 роки) формування посади фінансового аналітика (відповідального за реалізацію функції контролю витрат) із відповідним функціональним механізмом діяльності. Систематизовано основні та специфічні функції його діяльності.

3. Рекомендовано оптимізувати процес контролінгу на підприємстві саме як функцію управління, а не структурну одиницю. Відповідальним за цю функцію стане фінансовий аналітик, який буде наділений відповідними посадовими повноваженнями. Для того, щоб не витратити додаткові кошти на створення нового підрозділу, фінансовий аналітик буде працювати у секторі економічного аналізу та контролю, а також займатиметься безпосередньо управлінським обліком і аналізом та підпорядковуватиметься головному бухгалтеру.

На думку автора, впровадження контролінгу та відновлення функції контролю на підприємстві дозволить відстежувати надходження грошових потоків. Відповідальним за реалізацію цих функцій буде фінансовий аналітик. Зрештою, оптимізація системи контролінгу на чолі з фінансовим аналітиком сприятиме формуванню у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» єдиної бази даних щодо інформації для планування, прогнозування та управління підприємством, забезпеченню оперативності збору інформації, підвищенню ефективності управлінської

звітності.

4. Запропоновано раціоналізувати організаційну структуру управління підприємством шляхом створення логістичного відділу у короткостроковій перспективі (через 1-2 роки), який може бути створений шляхом об'єднання транспортного відділу і відділу доставок. Саме таким чином керівництво зможе уникнути зайвих витрат, адже значна кількість коштів йде на утримання цих відділів та заробітну плату їхнього персоналу. Основним завданням логістичного відділу буде організація, оптимізація і контроль матеріальних потоків. З цією метою необхідно забезпечити: оцінку результатів діяльності і контроль, оцінку процесу організації, інформаційного забезпечення і фінансування.

Для впровадження системи контролю за витратами у роботу структурних підрозділів ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», необхідні спеціальні інструменти забезпечення інформацією менеджерів з логістики. Практичне використання систем оцінки результатів і контролю діяльності логістичного ланцюжка дозволять істотно підвищити ефективність роботи ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ».

5. У роботі запропоновано основні напрями підвищення ефективності роботи ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» з точки зору оцінки його економічного потенціалу і прийняття стратегічних рішень у сфері формування системи управління витратами. Зазначимо, що ключовим моментом у вирішенні питань ефективного управління витратами є їх групування. Це дало змогу наочно визначити складові сучасної системи управління витратами підприємства шляхом удосконалення логістичної системи та функції контролінгу.

6. Удосконалено процес управління витратами у ТОВ ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». Під час удосконалення процесу управління витратами підприємства його вищому керівництву необхідно прийняти рішення щодо формування бажаної моделі

управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». На думку автора, ця модель повинна включати такі етапи:

- 1) розробку системи норм і нормативів за окремими позиціями статей витрат;
- 2) запровадження системи планування план-фактного контролю, розрахунку факторного аналізу відхилень фактичних даних від планових;
- 3) встановлення відповідальності керівників центру витрат за виконання планових завдань щодо регульованих видів витрат;
- 4) затвердження порядку збору і передачі даних;
- 5) налагодження даних у режимі реального часу по мірі формування первинних документів за окремими витратами;
- 6) розроблення і запровадження системи заохочення за досягнення реальної економії витрат.

На наше переконання, розподіл відповідальності за формування даної моделі на етапі її розробки має покладатися безпосередньо на директора товариства, а на етапі її впровадження – на окремих функціональних менеджерів (комерційного директора, головного бухгалтера та керівників структурних підрозділів).

7. Важливим напрямом удосконалення процесу управління витратами у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» є перегляд змісту основних функцій управління витратами, реалізація яких на сьогодні є неефективною. З цією метою у роботі рекомендовано складові процесу управління витратами на підприємстві на основних етапах прийняття управлінських рішень.

8. Запропоновано сформувати систему управлінського обліку витрат на підприємстві як сукупність п'яти функціональних підсистем: планування витрат, збору даних про витрати, розподілу витрат, контролю витрат, інформаційного забезпечення, аналізу результату.

9. Рекомендовано систему управління витратами при здійсненні індивідуальних замовлень у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія

«СПЕЦЗАХИСТ» формувати на засадах сучасних систем таргет-костінгу та кайзен-костінгу. Впровадження цих систем на практиці сприятиме зниженню рівня окремих статей витрат і собівартості кінцевого продукту в цілому до деякого прийняттого рівня.

10. Розроблено та реалізовано програму підвищення конкурентоспроможності як функціональну складову системи управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ». Запропоновано до практичної імплементації програму підвищення конкурентоспроможності, що повинна бути спрямованою на покращення якості продукції, надання послуг клієнтам та вихід підприємства на новий рівень, за рахунок якісної конкурентоспроможної продукції. При її впровадженні керівництво підприємства матиме можливість підвищити внутрішній потенціал функціональних підсистем.

Розроблена програма підвищення конкурентоспроможності як функціональної складової системи управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» буде включати основні напрями дій при її розробці та виконанні, а саме етапи: 1) вибір стратегії; 2) формування цілей та завдань; 3) оцінку можливостей та альтернативних варіантів їх реалізації; 4) визначення пріоритетних напрямів дій; 5) розробку системи контролю та оцінювання витрат; 6) виконання програми; 7) моніторинг та оцінювання програми; 8) перегляд та коригування.

У роботі рекомендовано укрупнену постадійну декомпозицію процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності у ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ», що включає стадії обстеження, аналізу та впровадження, із відповідними структурними компонентами. У процесі реалізації даної програми команда проекту може скористатися запропонованим «деревом цілей», що дозволить розподілити загальний обсяг робіт за проектом на незалежні блоки, які піддаються управлінню і передаються на розгляд спеціалістам.

З метою практичної імплементації програми підвищення

конкурентоспроможності у процесі формування цілісної системи управління витратами ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» у роботі запропоновано авторський варіант такої програми із виділенням: 1) завдань, що стоять перед працівниками (в межах основних етапів процесу управління витратами); 2) дій і заходів, що необхідні для їх виконання; 3) відповідальних виконавців на кожному етапів реалізації програми; 4) строків реалізації окремих розділів програми; 5) бюджету даної програми (обсягу витрат необхідних ресурсів в межах кошторису загального бюджету підприємства).

Сподіваємося, що впровадження запропонованих рекомендацій на практиці дозволить керівництву ТОВ «Інженерно-проектно-виробнича компанія «СПЕЦЗАХИСТ» сформувати і реалізувати ефективну системи управління витратами, що буде спрямована на забезпечення максимального розміру прибутку та зменшення загального рівня витрат в межах структурних підрозділів і підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 2 (58). 2013. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Nvpusk\\_2013\\_2\\_27](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvpusk_2013_2_27)
2. Архипова Н. И. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко. М.: ПРИОР, 2002. 384 с.
3. Баранник З.П. Моніторинг ефективності організаційно-економічного стану підприємств гірничого комплексу / З.П. Баранник, Т.М. Берідзе. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 16. С. 152-154.
4. Баранников А. Ф. Методы диагностики и определения эффективности организационных систем. М.: ГГУ, 1999. 369 с.
5. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства. *Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 14. С. 16–20.
6. Блинов А. О. Модель управления экономическим состоянием промышленных предприятий: монография / Блинов А. О., Гостяев Д. В., Миллер А. И. Барнаул: Изд-во ААЭП, 2011.
7. Бондарчук Л.В. Концептуальні підходи та сучасні елементи моделювання ефективного управління підприємством в умовах розвитку економіки / Л.В. Бондарчук, І.О. Гулівата. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Вип. 2 (4), Ч. 1. С. 83-89.
8. Верескун М. В. Організаційна діагностика як фактор розвитку промислових підприємств. *Ефективна економіка*. № 7, 2017. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5682>

9. Виноградова М. В., Панина З. И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст]: учебное пособие. 3-е изд. М: Дашков и Ко, 2016. 464 с.

10. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства. *Менеджмент в России и за рубежом*. 1999. № 4. С. 28–40.

11. Гарват О.А. Удосконалення організаційних структур підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 2, Т. 1. С. 168–171.

12. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал Київ, Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

13. Гжегож Павловські. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. *Ефективна економіка* № 3, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5492>

14. Глущевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В.В. Глущевський, В.В. Смородін // *Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії*. 2016. Вип. 4-1 (04). С. 70-76.

15. Городня Т.А. Економічна діагностика: навч. посіб. / Т.А. Городня., І.П. Мойсеєнко Львів: «Магнолія 2006», 2008. 282 с.

16. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8(110). С. 92–102.

17. Долятовский В. А. Исследование систем управления: учеб. пособие / В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская. М.: ИКЦ «МарТ», 2003. 256 с.

18. Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави : матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції (28- 29 травня 2020 року, м. Запоріжжя). –



Запоріжжя: Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут, 2020. – 474 с. С.225-227. URL: <https://web.znu.edu.ua/NIS/2020/sbornik.pdf>

19. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, І. І. Декрет. *Молодий вчений (Економічні науки)*. 2016. № 12.1 (40). С. 1001–1005. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/236.pdf>.

20. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007 400 с.

21. Игнатъев А. В. Исследование систем управления: учеб. пособ. для вузов / А. В. Игнатъев, М. М. Максимцов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 157 с.

22. Как добиться повышения эффективности деятельности предприятия? URL: <https://legkopolezno.ru/rabota/effektivnost/povyshenie-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya/>.

23. Карась Л. Управленческая диагностика основа совершенствования менеджмента. Проблемы теории и практики управления. 1996. № 6. С. 78–82.

24. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192-195.

25. Книга инвестиционной мудрости. Выдержки из классических трудов великих легендарных инвесторов и биржевых спекулянтов Уоллстрита: хрестоматия / ред. П. Красс. М.: Аналитика, 2002. 486 с.

26. Кован С.Е. Мониторинг финансового состояния и платежеспособности как важнейший инструмент диагностики деятельности предприятий ЖКХ. URL: [http://info.e-c-m.ru/magazine/62/eau\\_62\\_37.htm](http://info.e-c-m.ru/magazine/62/eau_62_37.htm).

27. Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> .

28. Косянчук Т.Ф. Економічна діагностика: навч. посіб / Т.Ф. Косянчук, В.В. Лук'янова, Н.І. Майорова, В.В. Швид. Львів: Новий світ 2000, 2009. 452 с.

29. Кравченко А. И. Основы менеджмента: управление людьми / А. И.

Кравченко, К. А. Кравченко. М.: Академический проект, 2003. 400 с.

30. Кривов'язок І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І.В. Кривов'язок. К.: Центр учбової літератури. 2013. 456 с.

31. Кудріна О.Ю. Експертна діагностика стану менеджменту підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. № 2(38). С. 46-49.

32. Кузьмін О.Є. Діагностика в системі процесно-структурованого менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.В. Іванець. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2011. № 714. С. 9-14.

33. Кузьмін О.Є. Економічна діагностика: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: Знання, 2012. 318 с.

34. Левчинський Д.Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління будівельним підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 4. С. 23-26.

35. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр.* / Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.

36. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. нац. тор.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

37. Мельник О.Г. Етимологія та типологія систем діагностики діяльності підприємств *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 78-85.

38. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 46-49.

39. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ\_ДАНА, 2003. 527 с.

40. Морозов О. О. Основные пути повышения экономической эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. "Экономика и

социум" №12(43). 2017. URL:  
[https://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_43/Morozov%20O.O.%20Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay.pdf](https://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_43/Morozov%20O.O.%20Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay.pdf).

41. Назаренко І.М. Діагностика в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу. *Актуальні проблеми секторальної економіки. ЕКОНОМІКА: реалії часу*. №1(23), 2016. URL:  
<https://economics.net.ua/files/archive/2016/No1/114.pdf>.

42. Некрасов С.И. Факторы организационного развития предприятий: монограф. / С.И. Некрасов, Н.А. Некрасова, О.В. Бусыгин. Москва: Академия естествознания, 2009. 267 с.

43. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. [2-е изд., перераб и доп.]. М.: Экзамен, 2004. 544 с.

44. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства / П. О. Куцик, Г. Ф. Геріга. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 96–102. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2014\\_45\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_22).

45. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор, 2005. 853 с

46. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації URL:  
[http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan\\_Zbalansovana\\_syste ma\\_pokaznykiv.pdf](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_syste ma_pokaznykiv.pdf).

47. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. К.: Київ. нац. тор. ун-т, 2002. 302 с.

48. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3), Т. 2. С. 245-252.

49. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: [пер.з англ.]. / М. Е. Потрер. К.: Основи, 1997.390 с.

50. Порядин В. С. Анализ существующих методов оценки экономической эффективности деятельности предприятий. С. 16-24. URL: <file:///C:/Users/HP/Desktop/analiz-suschestvuyuschih-metodov-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiy.pdf>.

51. Продиус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І.П. Продиус, М.П. Пріступа. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17-22.

52. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. 336 с. С. 241-250. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3282?mode=full>.

53. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с. С. 122-132. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/monographic/publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-u-tsifrovomu-suspilstvi-monografiya-g-v-ortina-ta-insh-melitopol-fop-odnorig-t-v-2020-194-s/>

54. Рибалко О.М. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства / О.М. Рибалко, В.В. Сьомченко. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 1 (5). С. 49-52.

55. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учебник. [8-е изд., перераб.]. 2003. 640 с.

56. Савицька О. М. Вплив факторів розвитку інформаційної економіки на підвищення ефективності управління підприємством / О. М. Савицька, Т. П. Панасюк // *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління"* (електронне видання), Випуск 12. (№2) 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130959/126686>.

57. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників: вимір ефективності управління діяльністю підприємства / Перспективні

напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 28–30.

58. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua>.

59. Савчук В.П. Финансовая диагностика предприятия и поддержка управленческих решений. URL: [http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/finan\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/finan_management.shtml).

60. Свірідова С.С. Застосування проектних організаційних структур на корпоративних підприємствах / С.С. Свірідова, Г.Л. Садовець. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 684: Проблеми економіки та управління. С. 213–218.

61. Сидоренко-Мельник Г.М. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 4(1). С. 15-19.

62. Сич Є.М. Діагностика ефективності діяльності підприємства / Є.М. Сич, Т.В. Хотько. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/2531>.

63. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2009. 568 с.

64. Теорія організацій. Навч.-метод. посібник для студ. другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА галузі знань 28 «Управління та адміністрування» освіт.-проф. програми «Менеджмент організацій і адміністрування» спец. 074 (281) «Публічне управління та адмініструванн / О. В. Бойко, В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа; ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 120 с.

65. Терещенко Н.Н. Методологические подходы к экономической диагностике развития потребительского рынка. *Проблемы современной экономики*. 2008. № 3(27). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2206>.

66. Трененков Е.М. Диагностика в антикризисном управлении / Е.М. Трененков, С.А. Дведенидова. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 1. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/01.shtml>.

67. Управление персоналом организации: учебник / ред. А. Я. Кибанов. М.: [б. и.], 2002. 638 с.

68. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Збірник наукових праць “Економічні науки” ПВНЗ “Буковинський університет”*. 2010. Вип. 6. С. 35-41.

69. Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства. URL: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/Технічний прогрес та ефективність виробництва/2010/56/1\\_02.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2010/56/1_02.pdf).

70. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. [5-е изд., перераб и доп.]. М.: Бизнес-шк. «Интел-синтез», 2002. 368 с.

71. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства / О. В. Шляга, М. В. Гульцев. 2014. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_066.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf).

72. Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993. С. 12-13.

73. Яковенко Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі / Яковенко Т.І. Полтава, 2016. 247 с.

74. Яценко Вікторія. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві. URL: [https://naub.oa.edu.ua/2015\\_8F/](https://naub.oa.edu.ua/2015_8F/).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств

Автор	Назва підходу	Характеристика підходу	1. Тенденції, характерні для системи управління
			2. Переваги та недоліки
1	2	3	4
Л. Жилінська	Системний підхід, автори підходу – Ч. Барнард та ін.	Розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів – персонал, структура організації, цілі, технології та завдання, які орієнтовані на досягнення головної місії підприємства	Переваги полягають у комплексному підході до управління підприємством, недоліки не акцентують увагу на слабких місцях у виробництві
	Процесний підхід, автор підходу – Мескон Г. М.	Базується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій	Переваги – чітка організація виробничого процесу, недоліки – не визначається кінцева мета виробництва
	Ситуаційний підхід, автори – Т. Burns, G. Stalker	Для розвитку підприємству необхідна зміна цілей, завдань та іншого залежно від зміни ситуації	Переваги полягають у тому, що автори визнають доцільність оперативного корегування елементів управління розвитком підприємства, недоліки – ігнорують співвідношення стратегічних та тактичних цілей
	З позиції наукових шкіл	Школа наукового управління, вчені якої наголошують на ретельному підборі персоналу, його мотивації, тощо (Ф. Тейлор, Г. Форд та ін.); класична школа управління – визначили принципи та функції управління (А. Файоль, М. Вебер та ін.); школа людських стосунків – гуманізації управління (Е. Мейо, Г. Мюнстерберг та ін.); емпірична школа управління – поєднання змісту праці й функцій управління (П. Друкер, А. Слоун, Р. Девіс та ін.); школа соціальних систем,	Переваги школи наукового управління, людських стосунків, соціальних систем та емпіричної школи управління полягають у концентрації уваги до організації якісного управління персоналом, недоліки – ігнорують іншими продуктивними силами виробництва. Перевагою класичної школи управління є визначення принципів та функцій, на яких будується система управління

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
		представники (Ч. Берnard, Д. Марч, Г. Саймон та ін.) якої вважають, що «конфлікти в організації можна усунути шляхом мотиваційних важелів»	
І. Філіпішин	Адаптивний, автор Л. Фесік	Характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядком взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження)	Переваги полягають у поєднанні функцій, структури та технології управління воєдино. Недоліки – не розглянуто управління за процесами виробництва
	Функціональний, автор В. Діденко	Сукупність функцій, які необхідно виконувати	Переваги – процес управління розглядається за функціями менеджменту, але його не пов'язано з механізмом управління
	Компетентнісний, автор А. Синиченко	Модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних	Переваги полягають у врахуванні професіоналізму персоналу щодо встановленої стратегії розвитку,
		знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства	недолік – враховується тільки персонал
	Ресурсний, автор Р. Грант	Наявність підприємству переваги ресурсів мати дозволяє ринкові	Переваги полягають у визначенні важливості управління закупівлею ресурсів, недоліки – в ігноруванні інших факторів, що впливають на управління
	Витратний	Зниження трансакційних (адміністративних) витрат, що пов'язано з низькою компетенцією персоналу	Переваги – зниження собівартості продукції, недоліки – акцент лише на компетентності персоналу
	«Ядро розвитку», автор О. Іншакова	Сукупність факторів виробництва, таких як: людський, технічний, інституційний, інформаційний, природний, організаційний	Переваги полягають у визначенні важливості ефективно управляти потенціалом підприємства. Недоліки – врахування тільки потенціалу підприємства



## Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Дж. Моррісей	Цільовий	Потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей	Переваги – зосередженість на досягнення цілей управління, недоліки – не показано механізм досягнення цілей
Л. Сергеева	Синергетичний, автор І. Пригожин, І. Стенгерс	У складній системі «є два стани – рівноваги: стабільний, коли зміни мають флуктуаційний характер, і стан нестійкості (поблизу точки біфуркації або моменту загострення соціальних та економічних процесів), в якому зовні незначні явища та процеси можуть викликати стрибкоподібну зміну системи»	Переваги – виділення двох станів системи (стійкого та нестійкого), але стрибкоподібні зміни системи можуть бути як прогресивні, так і негативні
Н. Касьянова	Кумулятивний	Сутність якого полягає у «біфуркаційному характері розвитку економічної системи. В основі кумулятивного підходу до управління економічними системами лежать два фундаментальні принципи природознавства: принцип інваріантності та принцип розширення-стиснення фазового простору»	Переваги – досягнення «структурних змін у виробництві, фінансуванні, маркетингу, управлінні й інших елементах потенціалу підприємства, спрямованих на координальне збільшення вартості підприємства». Недоліки – не враховують соціальні та екологічні наслідки розвитку підприємства

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств

Групи інструментів	Види інструментів управління	Важелі управління
Економічні	1) збалансована система показників; 2) програма управління змінами; 3) стратегічне планування; 4) відкриті інновації; 5) тотальне управління якістю; 6) реінжиніринг бізнес-процесів тощо	1) ставка податку на доходи підприємств; 2) ставка судних процентів; 3) норми амортизаційних відрахувань; 4) ставки держмити тощо
Соціальні	1) скорочення штатів; 2) аутсорсинг; 3) соціальні медіапрограми; 4) анкетування співробітників тощо	1) мінімальна заробітна плата; 2) відсоткова ставка єдиного соціального внеску; 3) ставка податку на доходи фізичних осіб, 4) умови стимулювання працівників тощо
Екологічні	1) агломерація образу майбутнього; 2) екологічне маркування; 3) еко-менеджмент; 4) Європейський реєстр викидів та перенесення забруднювальних речовин тощо	1) ставки екологічних податків; 2) ставки екологічного мита; 3) екологічна сертифікація; 4) гранично допустимі концентрації шкідливих речовин тощо

Таблиця В.1 - Видові прояви процесів розвитку на підприємстві

№ п/п	Класифікаційна ознака	Видові прояви	Коротка характеристика
1	2	3	4
1	За масштабом змін у соціально-економічній системі організації	Загально-корпоративний розвиток	Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі організації внаслідок загальносистемних процесів; слід наголосити, що характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначає розвиток усієї системи
		Внутрішньо-корпоративний (локальний) розвиток	Сукупність змін, які відбуваються у соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній складових: розвиток структурних одиниць; розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій)
2	За якістю змін у соціально-економічній системі організації	2.1 Прогресивний розвиток	Процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи організації, підвищення якості його діяльності; розвиток «від нижчого до вищого»
		2.2 Регресивний розвиток	Процеси, які призводять до погіршення чи незмінності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи організації, зниження (фіксації) якості його діяльності; розвиток «від вищого до нижчого»
3	Залежно від об'єкту змін у соціально-економічній системі організації	3.1 Організаційний розвиток	Сукупність змін, які призводять до удосконалення (погіршення) системи управління діяльністю організації: структурний розвиток; функціональний розвиток.
		3.2 Техніко-технологічний розвиток	Зміни техніко-технологічної системи організації, що призводять до підвищення (пониження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва
		3.3 Соціальний розвиток	Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень
		3.4 Економічний розвиток	Сукупність безперервних змін, які призводять до удосконалення (погіршення) методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
4	Залежно від характеру змін	4.1 Спрямований розвиток	Сукупність змін, що виникають та впливають на соціально-економічну систему організації у одному напрямку (однаковим чином)
		4.2 Циклічний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників діяльності організації
		4.3 Спіральний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності організації, але й їх переходом на якісно новий рівень
5	Залежно від типу тренду	5.1. Лінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрямок яких може бути апроксимований у лінійну функцію
		5.2. Нелінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрямок яких не може бути апроксимований у лінійну функцію
6	Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі організації	6.1. Рівномірний розвиток (еволюційний)	Зміни у соціально-економічній системі організації, що відбуваються з однаковою швидкістю, або з однаковим прискоренням: рівноприскорений розвиток; рівноуповільнений розвиток.
		6.2. Нерівномірний розвиток (революційний)	Зміни у соціально-економічній системі організації, що відбуваються зі змінною швидкістю або зі змінним прискоренням: нерівномірно прогресуючий розвиток; стрибкоподібний розвиток інше.
7	За природою ключового критерію	7.1. Абсолютний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі організації, що можуть бути виміряні у вартісних, натуральних чи умовних одиницях та призводять до абсолютного зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів)
		7.2. Відносний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі організації, що можуть бути виміряні відносно інших економічних показників, їх зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів)
		7.3. Умовний (псевдо-) розвиток	
8	Залежно від рівня невизначеності процесів	8.1. Прогнозований (достовірний) розвиток	Зміни у соціально-економічній системі організації, що можуть бути передбачені керівництвом організації з достатньою ймовірністю
		8.2. Випадковий розвиток	Зміни у соціально-економічній системі організації, що не можуть бути передбачені керівництвом організації з достатньою ймовірністю
9	Залежно від основи змін у економічній системі організації	9.1. Екстенсивний (кількісний) розвиток	Зміни у соціально-економічній системі організації та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок кількісного збільшення (зменшення) обсягів факторів виробництва

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
		9.2. Інтенсивний (якісний) розвиток	Зміни у соціально-економічній системі організації та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок якісного покращання (погіршення) способів, методів чи технології використання факторів виробництва (підвищення їх якісного рівня)
10	Залежно від можливості управління змінами	10.1. Керований розвиток	Зміни у соціально-економічній системі, які відбуваються під впливом осмислених дій менеджерів організації чи спеціально створених зв'язків
		10.2. Спонтанний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі організації, які не є результатом осмислених дій менеджерів організації, а виникають випадковим чином
11	Залежно від корпоративної стратегії	11.1 Адаптивний розвиток	Зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування організації до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру)
		11.2 Реактивний розвиток	Зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі організації і мають своєю причиною зміни першого рівня аналізу
		11.3 Випереджаючий розвиток	Зміни соціально-економічної системи організації, що передують іншим змінам другого рівня аналізу
12	Залежно від складності змін у соціально-економічній системі організації	12.1 Елементний розвиток	Зміни, які виникають та протікають в рамках одного структурного елементу, бізнес-процесу і т.д. та не справляють істотний вплив на інші характеристики соціально-економічної системи організації
		12.2 Інтегральний розвиток	Сукупність змін, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т.д., впливаючи на аналогічні процеси
		12.3 Системний розвиток	Зміни, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т.д. та справляють істотний вплив на усі характеристики соціально-економічної системи організації
13	Залежно від мети змін	13.1 Простий розвиток	Зміни, які не забезпечують перехід соціально-економічної системи організації на якісно новий рівень функціонування
		13.2 Розширений розвиток	Зміни, які забезпечують перехід соціально-економічної системи організації на якісно новий рівень функціонування