

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Забезпечення ефективного менеджменту в сучасних підприємствах (на матеріалах КП «Південно-Західні тепломережі»)»

(назва теми)

Виконав: студент 4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
Щур В.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник: д. е. н., доцент
Іжевський П. Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доцентка
Захаркевич Н.П.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Забезпечення ефективного менеджменту в сучасних підприємствах»
 (на матеріалах КП «Південно-Західні тепломережі»)

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади ефективності менеджменту підприємства, розглянуто їх особливості забезпечення на прикладі конкретного комунального підприємства. Розкрито сутність та основні підходи до розуміння ефективності менеджменту, проаналізовано методи та окреслено економічні показники в його розрізі.

Матеріали роботи базуються на аналізі діяльності КП «Південно-Західні тепломережі», що дало можливість оцінити ефективність менеджменту за конкретними даними та надати практичні рекомендації щодо роботи конкретного підприємства.

Серед пропозицій поліпшення роботи КП «Південно-Західні тепломережі» запропоновано: ввести в роботу систему електронного документообігу «ДІЛО», впровадити «Журнал реєстрації управлінських рішень і контролю за їх виконанням», що сприятиме економії часу та ресурсів на роботу з документами, а також підвищить контроль за виконанням управлінських завдань, оптимізувати витрати на персонал.

Ключові слова: ефективний менеджмент, витрати на управління, ефективність управління, показники управління, витрати на персонал.

Annotation

final qualification work performed on the topic:
«Ensuring effective management in modern enterprises»
 (on materials of KP «South-Western heat networks»)

In the final qualifying work the theoretical and methodical bases of efficiency of management of the enterprise are investigated, their features of maintenance on an example of the concrete municipal enterprise are considered. The essence and basic approaches to understanding the effectiveness of management are revealed, methods are analyzed and economic indicators in its context are outlined.

The materials of the work are based on the analysis of the activity of KP "South-Western Heating Networks", which made it possible to assess the effectiveness of management on specific data and provide practical recommendations for the work of a particular enterprise.

Among the proposals to improve the work of KP "South-Western Heat Networks" proposed: to introduce an electronic document management system "DILO", to introduce a "Journal of registration of management decisions and control over their implementation", which will save time and resources on working with documents and increase control over the implementation of management tasks, optimize staff costs.

Key words: effective management, management costs, management efficiency, management indicators, staff costs.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Сутність та основні підходи до розуміння ефективності менеджменту підприємства.....	6
1.2. Методи та економічні показники оцінювання ефективності менеджменту підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА КП ПІВДЕННО-ЗАХІДНІ ТЕПЛОМЕРЕЖІ.....	19
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності КП «Південно-Західні тепломережі»	19
2.2. Оцінка ефективності менеджменту на КП «Південно-Західні тепломережі»	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА КП ПІВДЕННО-ЗАХІДНІ ТЕПЛОМЕРЕЖІ	43
3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління на КП «Південно-Західні тепломережі»	43
3.2. Забезпечення ефективності менеджменту КП «Південно-Західні тепломережі» на засадах управління витратами на персонал	48
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Найважливішим чинником підвищення ефективності суспільного виробництва є вдосконалення управління на всіх рівнях – народногосподарському, галузевому, регіональному, а також на рівні окремого підприємства. Завдання підвищення ефективності самого управління стає усе більш значимим. Формування менеджменту та його елементів: планування, мотивування, організування, контролювання, регулювання, прийняття управлінських рішень та методів менеджменту, взаємодія з навколишнім середовищем спрямовані на досягнення однієї цілі, а саме забезпечення високого рівня ефективності соціально-економічної системи.

Одним з головних завдань системи менеджменту підприємства є використання результатів оцінювання рівня ефективності менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень. Виходячи з цього, процес оцінювання ефективності безпосередньо впливає на прийняття рішень та результати виконання цих рішень. Управління – найважливіший нематеріальний актив організації, здатний забезпечити як високі результати її діяльності, так і в разі його неефективності втрату конкурентоспроможності. В зв'язку з цим проблема оцінки, діагностики й управління ефективністю менеджменту підприємства є вкрай актуальною.

Серед авторів, праці яких присвячені дослідженню та аналізу ефективності менеджменту організацій та способів її оцінки належать: Броницький О.М., Кунаєв А.Ю., Лизанець А.Г., Ліманський А.Н., Мотишина М.С., Подольчак Н.Ю. та інші.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів ефективності менеджменту організацій та способів її оцінки, визначення основних проблем, які впливають на рівень ефективності та напрямів її підвищення.

Завданнями даної роботи є:

- розкрити сутність та підходи до розуміння ефективності менеджменту підприємства;
- охарактеризувати методи та економічні показники оцінювання ефективності менеджменту підприємства;
- охарактеризувати основні техніко-економічні показники діяльності КП «Південно-Західні тепломережі»;
- провести оцінку ефективності менеджменту на КП «Південно-Західні тепломережі»;
- охарактеризувати напрями вдосконалення системи управління на КП «Південно-Західні тепломережі»;
- проаналізувати забезпечення ефективності менеджменту КП «Південно-Західні тепломережі» на засадах управління витратами на персонал.

Об’єктом дослідження виступає управління ефективністю менеджменту підприємства», а **предметом** є аналіз та перспективи покращення ефективності менеджменту КП «Південно-Західні тепломережі».

При написанні роботи використовувались такі **методи**: порівняльний метод, метод економічного аналіз, нормативний та статистично-аналітичний метод, табличний та графічні методи, метод системного аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні інформаційно-статистичні та нормативно-правові матеріали, міжнародні та національні стандарти, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких висвітлюються розуміння ефективності менеджменту підприємства.

Практична значущість одержаних нами результатів полягає в поглибленні знань і обґрунтуванні аспектів вивчення ефективності менеджменту організацій та способів її оцінки, застосуванні отриманих у роботі результатів для покращення роботи КП «Південно-Західні тепломережі».

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 67 сторінки. У роботі: 6 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел – 66 найменувань, додатків – 2.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та основні підходи до розуміння ефективності менеджменту підприємства

Управління в ринковій економіці передбачає економічну свободу і повну відповідальність за результати праці, залучує до сфери виробництва додаткові трудові, фінансові і матеріальні ресурси. Для керівника важливим є створення командою управлінців стратегічних переваг організації на ринку і посилення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ефективність менеджменту - показник результативності управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання [41, с. 45].

До кількісних показників ефективності системи управління відносять і економію живої та уречевленої праці в ній, яка полягає в скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Йдеться про зменшення кількості зайнятих в апараті управління. Тому ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління.

Крім названих кількісних показників, які оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації, використовують і інші.

Результативність та ефективність управління також залежать від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. З огляду на це для оцінювання

діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці [64, с. 43].

Ефективність – це явище, яке характеризує оптимальність цілеспрямованої дії, способу, механізму реалізації або стану суб'єкту за наявності альтернатив. Вона проявляється через різницю (відмінність): між метою та отриманими результатами, враховуючи затрачені ресурси, встановлені цілі, обставини зовнішнього середовища та часові межі [49, с. 203]. Поділ ефективності на види та способи застосування наведено в Додатку Б.

Економічна ефективність менеджменту може розглядатися як ефективність, визначена Паретто. Однак вона не враховує людину з її потребами та міжгруповими зв'язками, а, отже, і колектив із панівною атмосферою.

Як зазначають вчені, дієвий ефективний колектив (менеджмент організації), – це такий, де атмосфера створює відчуття розкнутості; проводяться дискусії щодо реалізації завдань; мета і завдання зрозумілі і всіма сприймаються; дотримано норм вислуховування одне одного; дозволена опозиція; узгоджено систему ухвалення рішень, а більшість голосів, як часто буває, не є підставою для кінцевих дій, і не провокує особистих контактів чи небезпеки; учасники мають свободу висловлення особистих емоцій під час дискусій над проблемами, котрі необхідно вирішити, щоб колектив міг активно діяти; шеф не домінує, а його поведінка не означає боротьбу за владу.

Спираючись на модель ефективного колективу, науковці виділяють такі критерії суспільної ефективності організації (системи):

- продуктивність у технічно-економічному розумінні;
- мораль, визначена за ступенем задоволення потреб учасників організації;
- пристосування чи прийняття учасниками організації її ідеології та завдань;
- податливість, що сприймається як легкість реагування на будь-яку зміну;

- підтримка організації з боку оточення, тобто інституалізація, наприклад, з боку професійних зв'язків громадських організацій;

- стабільність, іншими словами - відсутність внутрішніх конфліктів, а, отже, єдність;

- доброзичливі стосунки між працівниками.

Фактично виконання цих критеріїв визначає ефективність організації. Зважаючи на це, з цього необхідно визначити поняття соціально-економічної ефективності системи менеджменту підприємства[35, с. 32].

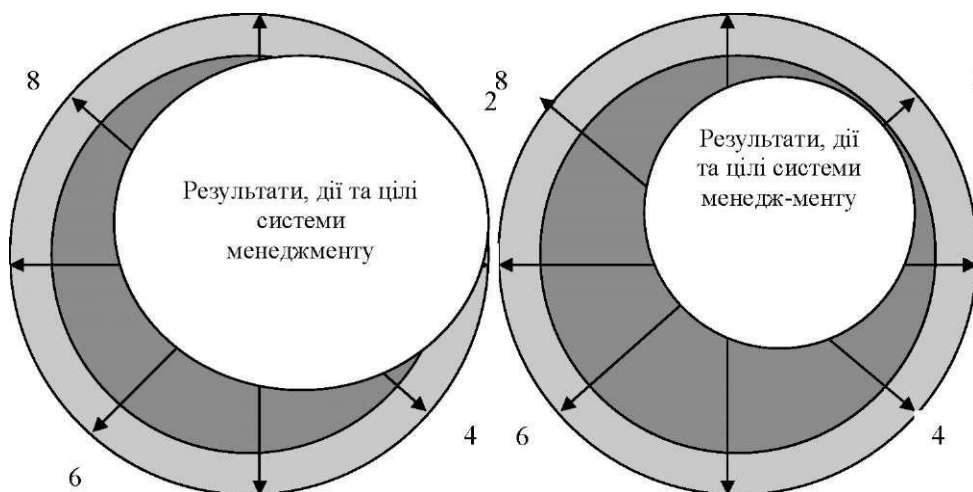
Тому соціально-економічну ефективність не можна визначити через правило Паретто, адже це стан соціально-економічної системи, яка за цілями, діями та результатами відповідає сфері балансу інтересів зацікавлених груп як у короткостроковому, так і у довгостроковому періодах. Кожна група має певні інтереси та цілі, а, найголовніше, встановлює певні обмеження, які і визначають ефективність системи. Якщо система виходить за межі обмеження, вона стає неефективною.

На рис. 1.1. наведені ефективна та неефективна системи менеджменту підприємства. Менеджмент є неефективним через незадоволення інтересів зацікавлених груп № 2 та 3. Саме з позицій цих двох зацікавлених груп менеджмент є неефективним, з позицій інших груп менеджмент підприємства є ефективним.

Для того, щоб менеджмент підприємства, зображеного на рис. 1.1 б), став ефективним, є два способи:

- 1) необхідно знизити рівень цілей та інтересів зацікавлених груп № 2 та 3;

- 2) підвищити результати, цілі або дії системи менеджменту, які забезпечать виконання інтересів зацікавлених груп № 2 та 3.



а) ефективний менеджмент; б) неефективний менеджмент;
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 – зацікавлені групи.

Рис.1.1 – Соціально-економічна ефективність системи менеджменту на підприємстві

Примітка. Джерело: [54, с. 112].

Використовуючи перший спосіб, доцільно пам'ятати, що існує нижня межа рівня цілей та інтересів зацікавлених груп, досягнувши якої, підприємство може припинити діяльність, оскільки групи активно захищатимуть свої інтереси (акціонери продадуть акції підприємства, споживачі відмовлятимуться купувати неякісну або дорогую продукцію, працівники звільнятимуться з роботи через низьку заробітну плату тощо). Тобто за зоною дисбалансу можна виділити зону критичного дисбалансу інтересів, потрапивши туди, свідчить, що рівень ймовірності банкрутства підприємства стає загрозливим.

Більшість вітчизняних підприємств до соціальної ефективності ставиться як до другорядної, вважаючи пріоритетними досягнення показників економічної ефективності. На початку 90-х років, коли кризові явища набули загрозливого характеру для економіки країни, соціальні показники практично взагалі нехтувалися як в управлінні підприємством так і на рівні держави. Однак з кожним днем можна відзначити зростання рівня соціальної

відповідальності бізнесу, яка будується на принципах управління соціальною ефективністю підприємства.

1.2. Методи та економічні показники оцінювання ефективності менеджменту підприємства

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії «ефективність» відсутня. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки організаційної ефективності [58, с. 68].

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища [10, с. 101].

Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів» - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Визначення ефективності управління за концепцією досягнення «балансу інтересів» ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій («ефективність організації» та «ефективність управління організацією»), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління [17, с. 87].

Функціональна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

Композиційна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому [63, с. 133]. Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні рис.1.2.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

– питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;

- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

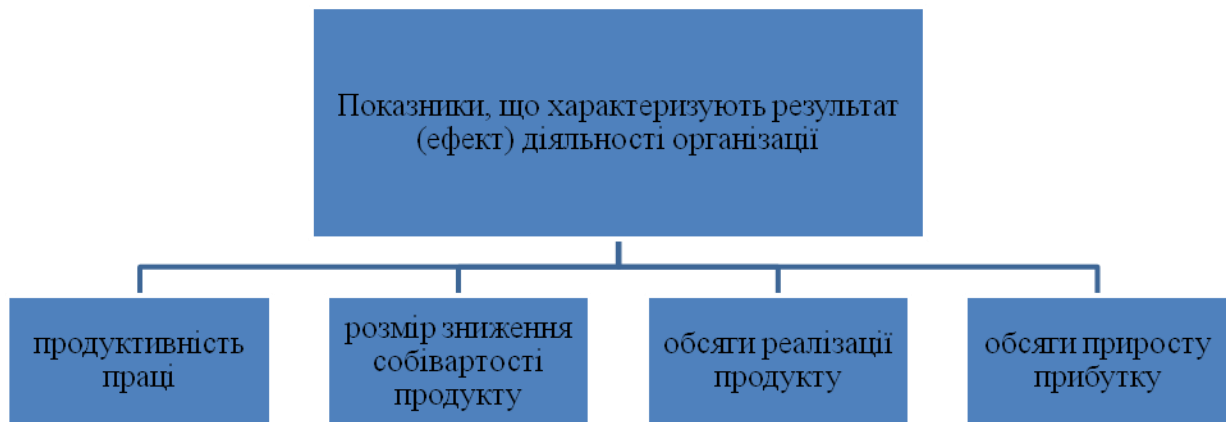


Рис.1.2 – Показники, що характеризують результат (ефект) діяльності організації

Джерело: [64, с. 43].

Оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства є конкретною функцією менеджменту. Відповідно конкретна функція повинна реалізовуватись через загальні функції: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання[43, с. 55].

За результатами реалізації загальних функцій формуються методи менеджменту та приймаються рішення щодо процесу оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства та отриманих результатів. Тобто для організування та проведення оцінювання ефективності системи менеджменту приймаються необхідні управлінські рішення.

Ключовими поняттями при оцінюванні ефективності управлінської діяльності є «ефект», «результат», «критерій ефективності», «показники ефективності (результативності)». Поняття «результат» і «ефект» ідентичні. Доцільніше користуватися поняттям «ефект», оскільки воно пов'язане з вимірюванням ефективності [21, с. 48].

Щодо ефекту менеджменту в теорії менеджменту сформувалося три точки зору. Перша полягає в тому, що загальний ефект менеджменту виражається показниками діяльності організації загалом. Прихильники другої точки зору намагаються сконструювати систему показників ефективності менеджменту, виокремивши із загального ефекту саме те, що досягнуто завдяки функціонуванню системи менеджменту.

Отже, ефект менеджменту виявляється як у загальному результаті функціонування організації, так і в локальних результатах діяльності системи менеджменту загалом та її складових. При цьому загальний і локальні результати не обов'язково повинні бути однойменними.

За ринкових умов основним результатом (ефектом) виробничо-господарської та управлінської діяльності є прибуток. Завданням менеджменту є оптимізація складових прибутково утворюючих елементів, виходячи з типової моделі функції прибутку:

$$\Pi = (\sum P_t Q_t - \sum f_i x_i - FC - R_t B_t) * (1 - T) \Rightarrow \max, \quad (1.1)$$

при $l=t$

де Π – прибуток організації;

P_t – ціна одиниці продукції;

Q_t – кількість проданих одиниць продукції;

f_i – ціна одиниці i -го чинника виробництва;

x_i – загальна кількість i -го чинника виробництва, що використовується у виробничому процесі;

FC – фіксовані платежі;

R – середня ставка відсотків, що виплачуються організацією за одержані кредити;

B – загальна сума одержаних кредитів;

T – ставка корпоративного податку.

Уточнення поняття «ефект менеджменту» дає змогу визначити зміст категорії «критерій ефективності управлінської діяльності». Поняттям

«критерій» позначають мірило для визначення чи оцінювання предмета або явища.

Критерій ефективності менеджменту - ступінь відповідності фактичних параметрів системи управління сукупності стандартизованих вимог до неї. У цьому розумінні критеріями ефективності системи менеджменту є цілеспрямованість, зв'язність, цілісність, відкритість, динамізм, прагнення до розвитку [11, с. 43].

Ефективність (результативність) системи менеджменту оцінюють за певними показниками. Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення:

$$K_e = E/V \quad (1.2)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності;

E – ефект;

V – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Отже, під час конструювання показника ефективності результат (ефект) і затрати повинні мати кількісний вимір.

Існує два підходи до вибору показників ефективності управління:

1) конструювання єдиного узагальнюючого показника. Однак його поки що не сконструйовано, і мало ймовірно, що множина параметрів, які відображають досягнення цілей і співвідношення затрат і випуску, може бути втіленою в єдиному показникові ефективності;

2) визначення системи кількісних та якісних показників ефективності. До кількісних належать трудові та фінансові показники, а також економія часу працівників управління. Якісними показниками ефективності менеджменту вважають підвищення науково-технічного рівня процесів менеджменту, кваліфікації працівників управління, рівня обґрунтованості управлінських рішень, культури менеджменту; надійність (безвідмовність) системи менеджменту; достовірність і повнота інформації, яка збирається, обробляється і зберігається в системі менеджменту; своєчасність виконання всіх функцій, операцій і процедур; поліпшення умов праці управлінського персоналу [5, с. 44].

Оцінюючи ефективність менеджменту необхідно послуговуватися показниками економічної ефективності організації загалом та показниками, що характеризують ефективність процесів менеджменту. Їх визначають як співвідношення між економічним ефектом діяльності організації загалом і затратами ресурсів на його досягнення. Виходячи з цього, основним таким показником є індекс віддачі (одержаного прибутку) на вкладений капітал. Існує два методи його розрахунку:

- а) на базі акціонерного капіталу підприємства;
- б) на економічній основі.

Розрахунок показника ефективності на базі акціонерного капіталу здійснюють за формулою:

$$K_e = \text{БП} / (\text{АК} + \text{ФР} + \text{П}_н) \quad (1.3)$$

де K_e – показник ефективності менеджменту;

БП – балансовий прибуток;

АК – вартість акціонерного капіталу;

ФР – фінансові резерви;

$\text{П}_н$ – нерозподілений прибуток.

Показник ефективності на економічній основі розраховують за формулою:

$$K_e = \text{УП} / (\text{ДП} + \text{КП} + \text{ОД}) \quad (1.4)$$

де УП – умовно-чистий прибуток;

ДП – заборгованість із довготермінових позичок;

КП – заборгованість з короткотермінових позичок;

ОД – овердрафт.

В обох випадках знаменник дробу можна виразити через суму активів підприємства. У першому випадку в знаменник включають вартість основного і оборотного капіталу за винятком усіх видів позичених коштів. У другому - основний і оборотний капітал за винятком заборгованості на поточних рахунках. Отже, загальну ефективність менеджменту можна визначити і оцінити на підставі системи показників економічної ефективності організації загалом.

Показники ефективності процесів менеджменту відображають складність внутрішніх і зовнішніх відносин і зв'язків, що існують у керуючій системі, зв'язків між нею і керованою системою та зовнішнім середовищем. Така система показників повинна давати об'єктивну оцінку ефективності процесів менеджменту загалом і ефективності функціонування складових системи менеджменту. Основою конструювання такої системи показників повинна бути певна нормативна база.

Ефективність процесів менеджменту оцінюють за такими показниками: коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій (K_y), коефіцієнт оперативності роботи управлінських працівників (K_o), коефіцієнт раціональності управлінської документації (K_d), коефіцієнт керованості (K_r), коефіцієнт економічності апарату управління (K_e), рівень організації управління виробництвом (N). Для розрахунку цих показників використовують формули:

$$K_y = 1 - \sum t_i / \sum F_i, \quad (1.5)$$

при $l=t$

$$K_o = (\sum (D_l - d_i) K_i + \dots + \sum (D_n - d_n)) / (\sum D_l K_l + \dots + \sum D_n K_n) \quad (1.6)$$

$$K_d = (D_u + D_c + D_t) / D_v \quad (1.7)$$

$$K_k = 1/z \sum P_f / P_n \quad (1.8)$$

при $l=i$

$$K_e = A_n / A_f * P_n / P_f \quad (1.9)$$

$$N = \sqrt{K_1, K_2, \dots, K_n} \quad (1.10)$$

де t – загальна сума втрат робочого часу в різних виробничих підрозділах організації за певний період, викликана несвоєчасним і неякісним виконанням і-ої функції менеджменту, хв., год.;

F_i – загальний змінний нормативний фонд робочого часу j -го виробничого підрозділу, хв., год.;

n – кількість функцій менеджменту;

T – кількість виробничих підрозділів;

D_1, D_2, \dots, D_n – встановлений директивно або нормативний термін виконання відповідного виду документів, днів;

d_1, d_2, \dots, d_n – відставання від прийнятого нормативного терміну виконання відповідного виду документів у днях (при достроковому виконанні документів d_1, d_2, \dots, d_n приймаються рівними нулю);

K_1, K_2, \dots, K_n – коефіцієнти, які умовно характеризують різні види документів за ступенем важливості (можна умовно прийняти такі значення коефіцієнтів: документи органів влади $K_1 = 1,0$; документи вищого лінійного керівництва підприємства $K_2 = 0,8$; документи виробничих і функціональних підрозділів $K_3 = 0,6$);

D_u, D_c, D_t – відповідно кількість видів уніфікованих, стандартизованих, типових і трафаретних документів, що створюються на підприємстві;

D_v – загальна кількість документів, які застосовуються на підприємстві;

z – кількість і-х рівнів управління в організації;

P_{fi}, P_n – відповідно фактична і нормативна чисельність працівників в розрахунку на 1-го керівника кожного і-го рівня управління;

A_n – кількість передбачених типовою структурою структурних підрозділів менеджменту, яка відповідає встановленим нормативам їх формування (за чисельністю працівників);

A_f – фактична кількість структурних підрозділів менеджменту підприємства;

K_1, K_2, \dots, K_n – фактичні значення часткових аналітичних коефіцієнтів, що відображають стан процесів управління на підприємстві.

Для оцінки рівня соціальної ефективності менеджменту покажемо зміни продуктивності праці у зв'язку з введенням певних економіко-організаційних та техніко-технологічних змін, у Додатку А.

Вплив різноманітних факторів на продуктивність праці є дуже важливим, тому потрібно вивчати всі сторони діяльності, щоб зрозуміти, в якому напрямку рухатись для досягнення бажаного результату. Таким чином, загальну оцінку ефективності менеджменту підприємства доповнюють оцінкою ефективності

діяльності окремих, управлінських підрозділів, адже передумовою високої (низької) загальної ефективності є рівень організації діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА КП ПІВДЕННО-ЗАХІДНІ ТЕПЛОМЕРЕЖІ

2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності КП «Південно-Західні тепломережі»

Комунальне підприємство «Південно-Західні тепломережі» відоме в м.Хмельницькому як надавач послуг з тепло- та гарячого водопостачання фізичним та юридичним особам з липня місяця 1994 року. Підприємство обслуговує споживачів теплової енергії, розташованих в Південно-Західному та Гречанському районах міста Хмельницького (це біля 20 тис. абонентів з числа населення та біля 200 організацій, установ, підприємств – з числа юридичних осіб).

На балансі підприємства: 69 км теплових мереж та 26,9 км систем гарячого водопостачання, 13 котелень (в т.ч. найпотужніша в місті котельня, яка знаходиться на території ВАТ «Термопластавтомат»), 17 теплових пунктів, насосні станції, 2 когенераційні установки з виробітку електроенергії потужністю 0,92 МВт/год, які дають можливість покривати внутрішні потреби підприємства в електроенергії близько 80%, майстерні з ремонту котельного та допоміжного обладнання, обладнання теплових мереж, систем гарячого водопостачання і теплових пунктів; автотранспортний парк, електроцитові установки та інші інженерно-технічні комунікації і споруди.

КП «Південно-Західні тепломережі» здійснює технічне обслуговування внутрішньобудинкових мереж систем тепло- та гарячого водопостачання 150 одиниць житлових будинків, які знаходяться на балансі ЖЕКів №1 і №3, а також монтаж і установку приладів з обліку теплової енергії, води, повірки приладів обліку спожитої води і теплової енергії.

Річна потужність котелень підприємства становить понад 251,82 Гкал/год. теплової енергії.

Нормальний режим експлуатації задіяних потужностей підприємства забезпечують виробничі підрозділи, серед яких дільниці з обслуговування: контрольно-вимірювальних приладів і автоматики, електрогосподарства, котелень, теплових мереж і теплових пунктів, транспортного і ремонтно-будівельного забезпечення, монтажу та повірки обліку спожитої теплової енергії та матеріально-технічного супроводу.

Основними цілями діяльності КП «Південно-Західні тепломережі» є надання якісних послуг з централізованого опалення та централізованого постачання гарячої води в будинки міста Хмельницького.

До сфери діяльності підприємства належить:

- виробництво теплової енергії на опалення та підігрів води, її транспортування магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами; постачання теплової енергії;
- виробництво теплової енергії на установках з використанням нетрадиційних або поновлювальних джерел енергії;
- комбіноване виробництво електричної та теплової енергій когенераційними установками для власних потреб та постачання електричної енергії іншим комунальним підприємствам;
- обслуговування внутрішньо будинкових мереж житлових будинків;
- ведення робіт по ремонту, реконструкції і монтажу котлів та допоміжного котельного устаткування
- ведення робіт по ремонту, реконструкції і монтажу теплових мереж та трубопроводів гарячого водопостачання
- виконання режимно-налагоджувальних робіт на водогрійних котлах і технічному опосвідченню котлів;
- повірка засобів обліку води та тепла.

КП «Південно - Західні тепломережі» здійснює свою господарсько-економічну діяльність згідно чинного законодавства України. Для виконання

основних задач «Південно - Західні тепломережі» здійснює наступні функції: забезпечує виконання планових і нормативних показників по обсягу товарної і проданої продукції в натуральному і грошовому виразі, веде первинний, оперативний, бухгалтерський, податковий і технічний облік, складає і подає згідно доведених Товариством переліків, обсягів та термінів відомчу і статистичну звітність та іншу інформацію.

Управління Південно - Західними тепломережами здійснює директор на принципах єдиноначальності, який організовує колектив і його роботу відповідно до Статуту.

Для кращого розуміння апарату управління підприємства проаналізуємо його організаційну систему на рис.2.1. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують надання послуг на КП «Південно - Західні тепломережі».

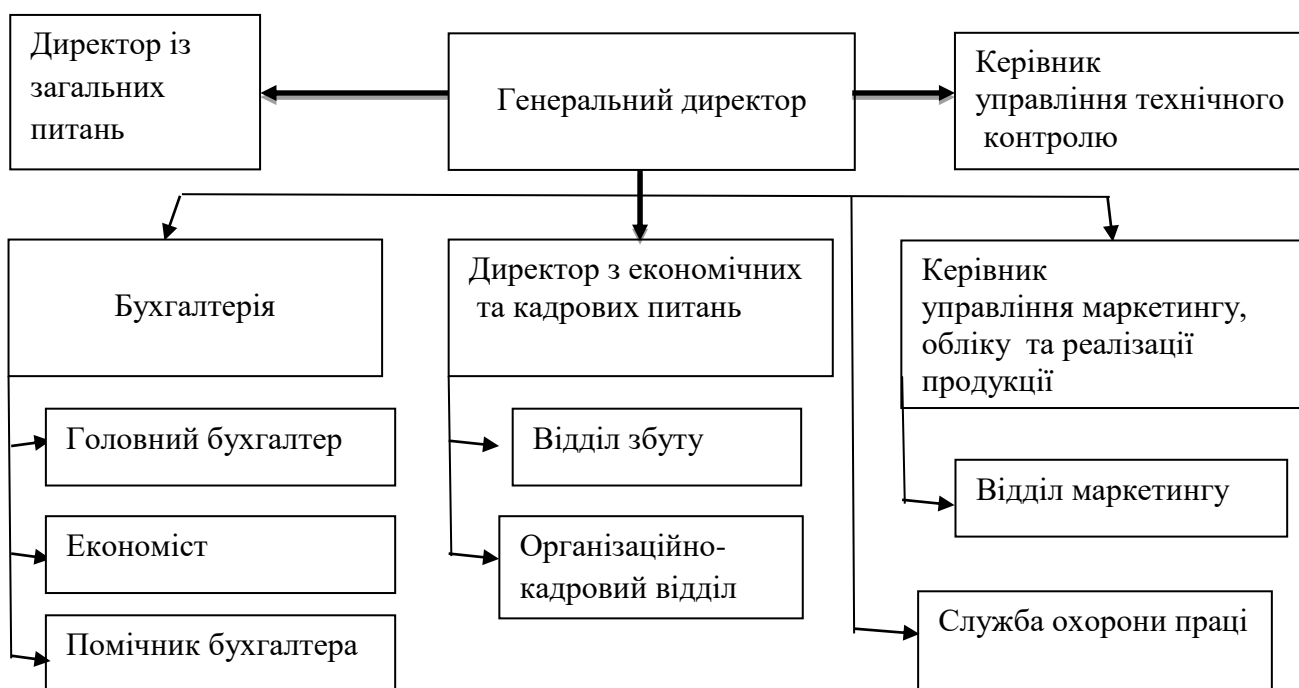


Рис.2.1 – Організаційна структура на КП «Південно - Західні тепломережі»

Примітка: складено автором.

Відповідальність за організацію бухгалтерського формування та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій покладається на директора та головного бухгалтера КП «Південно - Західні тепломережі».

Ведення бухгалтерського формування покладено на бухгалтерію, кількісний та посадовий склад якої визначено штатним розписом і затверджено наказом №20 від 20.01.2019 р. Функції, права і обов'язки всіх посадових осіб бухгалтерії визначено Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Наказом про облікову політику, положенням про бухгалтерію та посадовими інструкціями, затвердженими в установленому порядку також відповідно до робочого плану рахунків .

Відповідальність працівників, які ведуть облік, регулюється посадовими інструкціями. Посадова інструкція головного бухгалтера «Південно - Західні тепломережі» затверджена - Головою правління Товариства, працівників бухгалтерії – директором «Південно - Західні тепломережі».

Бухгалтерія забезпечує:

- дотримання встановлених принципів та методологічних засад ведення бухгалтерського формування та складання фінансової звітності;
- забезпечує підвищення рівня фінансово-облікової роботи;
- зміцнення фінансово-розрахункової дисципліни;
- дотримання режиму економії;
- облік фактичної собівартості робіт (послуг);
- повноту отримання виручки і доходів;
- складання і подання в установлені терміни фінансової звітності користувачам, визначеним законодавством, тощо

Основними завданнями бухгалтерії є:

- організація своєчасного відображення на рахунках бухгалтерського формування та контроль всіх господарських операцій відповідно до діючої нормативно-законодавчої бази;

- здійснення разом з відповідними службами економічного аналізу фінансово-господарської діяльності та підготовка пропозицій по підвищенню ефективності роботи.

Бухгалтерію Південно - Західних тепломереж очолює головний бухгалтер, який підпорядковується директорові. Отримувати та видавати товарно-матеріальні цінності дозволено особам з якими складено договір про повну матеріальну відповідальність.

Підставою для бухгалтерського формування господарських операцій є первинні документи, які фіксують факти здійснення господарських операцій. Первинні документи складаються під час здійснення господарської операції, а якщо це неможливо – безпосередньо після її закінчення. У разі відсутності первинних документів, записи супроводжують пояснювальними бухгалтерськими записами та розпорядчими документами. Бухгалтерія «Південно - Західні тепломережі» керується в своїй роботі робочим планом рахунків, який затверджено Додатком 1 до наказу про облікову політику на 2019 р.

Для забезпечення достовірності даних бухгалтерського формування та фінансової звітності Товариство зобов'язане відповідно до статті 10 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», щорічно проводиться інвентаризацію активів та зобов'язань, під час якої перевіряються і документально підтверджуються їх наявність, стан і оцінка, крім випадків, коли її проведення є обов'язковим згідно з чинним законодавством України. Склад постійно діючої (робочої) інвентаризаційної встановлюється та затверджується директором «Південно - Західні тепломережі».

Головний бухгалтер Південно - Західних тепломереж щомісячно надає податкову та бухгалтерську звітність згідно встановленого графіку. Директор та головний бухгалтер «Південно - Західні тепломережі» несуть відповідальність за достовірність даних, відображених в звітності. Форма звітів є внутрішнім документом підприємства.

Відповідальність за недопущення несанкціонованого доступу до облікової інформації поклається на головного бухгалтера.

Бухгалтерський облік в «Південно - Західні тепломережі» здійснюється службою, на чолі якого головний бухгалтер, який має вищу економічну освіту і стаж роботи 29 років. Крім головного бухгалтера в бухгалтерії працює ще 3 бухгалтери, в функціональні обов'язки яких входить облік окремих ділянок бухгалтерії.

Бухгалтер по заробітній платі проводить нарахування заробітної плати, утримання із заробітної плати. Складає та здає звіти до Пенсійного фонду, податкової інспекції, в статистичне управління та в КП «Південно-Західні тепломережі». Веде облік по рахунках 66,65,64.

Організація бухгалтерського формування в КП «Південно - Західні тепломережі» здійснюється і регулюється згідно чинного законодавства України, нормативних актів та регламентується наказом про облікову політику підприємства.

Проте, діюча організаційна структура на підприємстві потребує удосконалення та внесення змін відповідно до спеціалізації виробничих підрозділів і чисельності адміністративно - управлінського персоналу, так як на даний час на підприємстві відсутність спеціалізації відділів на конкретних напрямках діяльності, що причиняє значні витрати робочого часу на вирішення поставлених задач.

Щодо інформаційної системи то КП «Південно-Західні тепломережі» то підприємство використовує автоматизовану інформаційна система, яка забезпечує автоматизовану підготовку, пошук і обробку інформації в рамках інтегрованих мережевих, комп'ютерних та комунікаційних технологій для оптимізації економічної та іншої діяльності в різних сферах управління на підприємстві.

Розглянемо організацію комунікаційного процесу на КП «Південно-Західні тепломережі» підприємстві на прикладі. Керівник підприємства прийняв рішення про те, що підприємству потрібно збільшити надання своїх

послуг на 10 %. Якщо керівник справді продумає ідеї, які слід передати, він може прийти до висновку, що відділ збуту мають зрозуміти: які саме потрібні зміни, щоб приріст обсягу надання послуг зріс на 10 % без додаткових витрат часу. Таким чином, схема комунікаційного процесу матиме наступний вигляд (рис. 2.2).

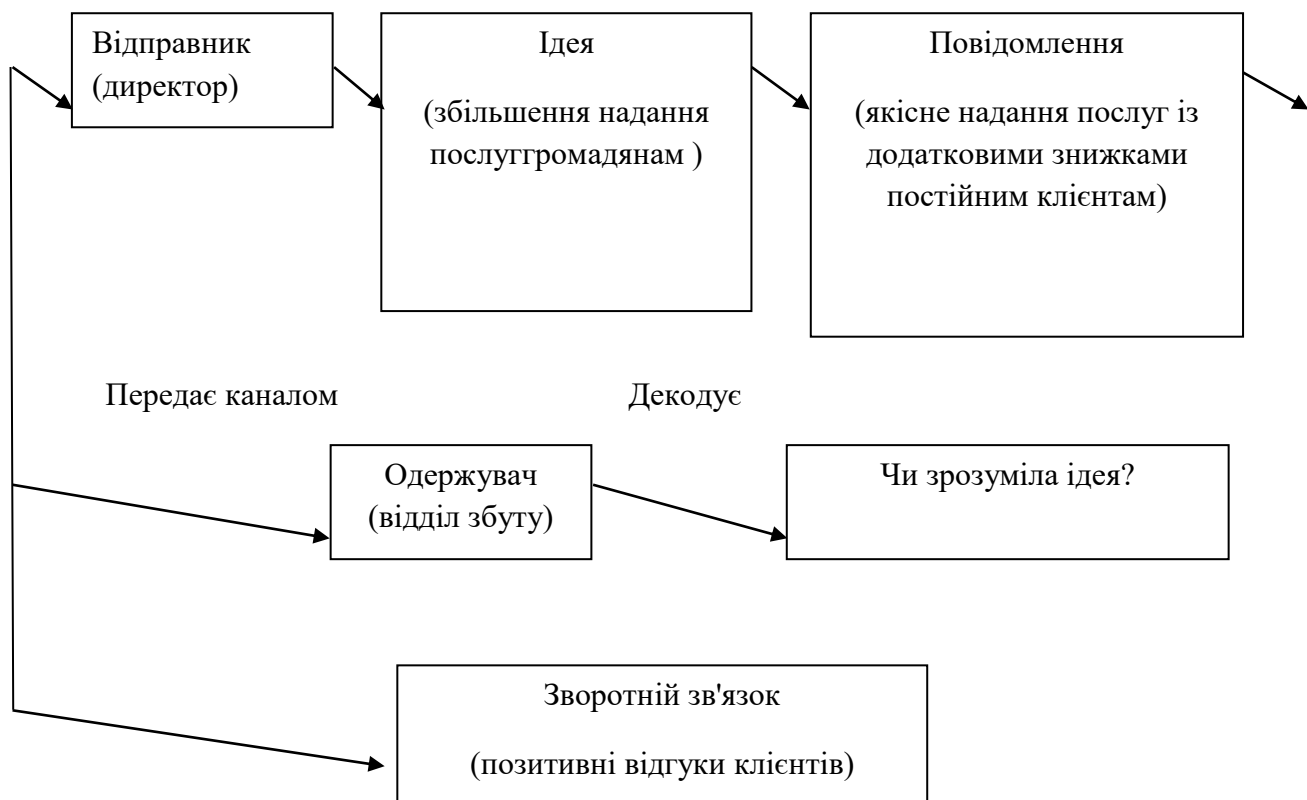


Рис. 2.2. Схема комунікаційного процесу на КП «Південно-Західні тепломережі»

Примітка: складено автором.

Отже, у КП «Південно-Західні тепломережі» присутня ефективна система комунікацій (технологічна та друкована), яка значною мірою передбачає швидкість та оперативність прийняття рішень, спроможність досягнення

працівниками та співробітниками цілей підприємства, пропонуючи зворотній зв'язок та нові ідеї.

У практиці діяльності підприємств часто застосовується показник, який отримав назву коефіцієнта якості управлінського рішення (Кл):

$$K_n = (P_e - P_n) / P_n * 100 \%, \quad (2.1.)$$

де, P_n – загальна кількість прийнятих управлінських рішень менеджером, протягом певного проміжку часу.

P_e – загальна кількість якісно виконаних управлінських рішень.

P_n – загальна кількість прийнятих, але не виконаних та не якісно виконаних управлінських рішень.

Якщо цей показник є більшим, ніж 70 %, то робота менеджера вважається задовільною. Згідно з дослідженнями, які проводилися на КП «Південно-Західні тепломережі», керівництво протягом року приймає від 100 до 500 управлінських рішень. За період від 01.01.2020 р. до 01.01.2022 р. менеджером підприємства було прийнято близько 350 управлінських рішень, з них близько 15 - не виконані або неякісно виконані, решта - якісно реалізовані. У даному випадку коефіцієнт якості управлінських рішень складе:

$$K_n = (100 - 15) / 115 * 100\% = 74 \%$$

Як бачимо, даний показник на КП «Південно-Західні тепломережі» є на досить високому рівні, а це означає, що робота менеджера фірми вважається досить результативною, але звичайно є деякі не доопрацювання, оскільки даний коефіцієнт міг би складати і 100 відсотків.

Таким чином, на шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності КП «Південно-Західні тепломережі» існує безліч бар'єрів як між особового характеру (індивідуальне сприйняття інформації працівниками, обмеженість інформаційної ємності сприйняття повідомлення), так і різного роду організаційні, технічні перешкоди (спотворення змісту повідомлення, інформаційне перевантаження існуючої системи комунікації). Для того щоб подолати дані труднощі комунікаційного процесу необхідно:

- пояснювати свої ідеї до того, як починати їх висловлювати (передавати іншим працівникам);
- стежити за виразом свого обличчя, жестами, інтонаціями;
- висловлювати відкритість і готовність розуміти при веденні переговорів, наданні консультацій чи просто спілкуванні.

У разі врахування вищезазначених пропозицій підприємство зможе встановити зворотній зв'язок з діловими партнерами, контролювати перші результати роботи та завжди бути готовим відповісти на питання.

Далі проаналізуємо основні економічних показників діяльності на КП «Південно-Західні тепломережі» за 2019-2021 рр. (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Аналіз основних економічних показників діяльності на КП «Південно-Західні тепломережі» за 2019-2021 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.		2021 р.	
				абсол. знач.	у % до поперед.	абсол. знач.	у % до поперед.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	151621	152836	100,80	183668	120,17
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	206,00	216,00	104,8	220,00	101,8
3.	Середньорічний виробіток: - одного працівника	тис. грн.	736,02	707,57	96,13	834,85	117,99
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	19218,9	22997,2	119,66	30588	133,01
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	9258	9973,2	107,73	11586,36	116,17
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	168609	162007	96,08	246858	152,37
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	-18692	70	-0,37	40537	57910

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,11	1,06	96,06	1,04	97,79
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг	%	-10,02	0,04	-0,41	15,79	38863,8
10	Рентабельність/ збитковість продажу	%	-12,33	0,05	-0,37	22,07	48188,7
11	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	78676,5	87559	111,29	99940	114,14
12	Фондовіддача	грн./грн	2,14	1,85	86,34	2,47	133,50

Примітка. Розраховано автором на основі даних статистичної звітності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2020 році порівняно з минулим 2019 роком зріс з 151621 тис. грн. до 152836 тис. грн., а в 2021 виріс до 183668 тис.грн. За 2020 рік у порівнянні з 2019 роком собівартість реалізації зменшилася з 168609 тис. грн. до 162007 тис. грн., а у 2021 році збільшилася майже вдвічі 246858 тис. грн.

У 2019 році порівняно з 2018 роком також збільшився фонд оплати праці на 4152,7 тис. грн. (127%), у 2021 році порівняно з минулим роком 2020 на 33,1 %. Середньоспискова чисельність працюючих у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилася на 4 людини (101%), у 2021 році порівняно з 2020 роком змінилася на 4 людей (104%)

Аналізуючи ефективність використання основних засобів ми дослідили, що середньорічна вартість основних засобів у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилася на 11,29 %, а у 2021 році порівняно з минулим роком також збільшилася на 14,14% Фондовіддача у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилася на 0,29, а у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 33,5 %.

Як ми бачимо судячи з розрахунків КП «Південно – Західні тепломережі» більшою частиною є збитковим підприємством. Аналізуючи фінансові звіти за

З останні роки можна побачити як ця збитковість зменшуються. Наприклад, за фінансовими результатами господарської діяльності у 2018 році підприємство отримало збиток в сумі 30719,0 тис. грн. За 2019 рік збиток підприємства склало в сумі 18692 тис. грн., що на 12027 тис. грн. менше ніж за відповідний період минулого року. А вже в 2021 році підприємство отримало прибуток в сумі 40537 тис. грн. Також зросла і дохідна частина, у 2019 році вона становила 168308 тис. грн., що на 16366 тис. грн. більше ніж в 2018 році, а в 2020 році дохід становив 172524 тис. грн., що на 4216 тис. грн. більше ніж в минулому році. Найвагомим збільшенням доходів є збільшення інших операційних доходів, а саме: отримана згідно рішення від 14.12.2018р №6 Хмельницької міської ради фінансова підтримка для забезпечення безперебійної діяльності і надання якісних послуг споживачам в опалювальний період в сумі 8000,0 тис. грн., згідно рішення від 09.10.2019р №2 Хмельницької міської ради в сумі 4500,0 тис. грн., оприбуткування матеріалів на склад при ліквідації основних засобів на суму 664,1 тис. грн., пільга по сплаті земельного податку на суму 346,7 тис. грн. та інші доходи на суму 198,2 тис. грн. В цілому по даному виду доходів у 2019 році збільшення становить 5293 тис. грн. проти минулого року.

Витрати в цілому по підприємстві за 2019 рік становлять 186999,0 тис. грн., що на 4338 тис. грн. більше ніж у відповідному періоді минулого року. В 2020 році ж ці витрати становили 172454 тис. грн., що на 14545 тис. грн. менше ніж у минулому році.

Причиною збитковості є невідповідність планових витрат в тарифах на теплопостачання фактичним витратам понесеним підприємством та відхилення фактичних обсягів реалізації теплової енергії від планових, які були заплановані в тарифах.

Так, в тарифах передбачено реалізувати 142417,6 Гкал теплової енергії, фактично за звітній період реалізовано 125307,12 Гкал, що на 17110,48 Гкал менше ніж передбачено в тарифах.

На зменшення обсягів реалізації теплової енергії мають вплив: температура зовнішнього повітря, кількість днів опалювального періоду,

проведення енергозберігаючих заходів у споживачів (утеплення стін будинків, заміна вікон на металопластикові), ізоляція внутрішніх будинкових мереж в підвалах, відключення від системи централізованого опалення деяких госпрозрахункових організацій, встановлення 100% обліку лічильниками.

Збільшення інших операційних витрат на суму 11732,3 тис. грн. відбулося за рахунок збільшення штрафних санкцій на 11568,6 тис. грн. за несвоєчасні розрахунки за спожитий природний газ в 2019-2021 рр. перед НАК «Нафтогаз України» - 11160,3 тис. грн. Причиною є несвоєчасне отримання підприємством пільг та субсидій, невідшкодування державою різниці в тарифах при невідповідності планових тарифів фактичній собівартості, невчасна оплата послуг споживачами.

Також збільшилась виплата лікарняних 5 днів за рахунок підприємства на 41,3 тис. грн., відрахувань на заробітну плату 34,0 тис. грн., пільгових пенсій на 0,5 тис. грн. Всі інші операційні витрати збільшились на суму 87,9 тис. грн.

Господарська діяльність підприємства визначається за допомогою системи показників, які характеризують результати роботи підприємства. Тому варто проаналізувати показники ефективності використання основних фондів. Для формування даних таблиці 2.2 використано Форму №1 «Баланс», Форму №2 «Звіт про фінансові результати», Форму №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Таблиця 2.2 Аналіз показників ефективності використання основних засобів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту 2021 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	78676,5	87559	99940,00	127,03
2. Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	25815	25791	27791,00	107,65
3. Питома вага активної частини основних фондів,%	32,81	29,46	27,81	84,75

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	206	216	220,00	106,80
5. Валовий прибуток, тис. грн.	-16988	-9171	-63190	371,97
6. Фондовіддача, грн.	2,14	1,85	2,47	115,42
7. Машиновіддача, грн.	6,53	6,28	8,88	136,03
8. Фондомісткість, грн.	0,47	0,54	0,40	86,14
9. Фондоозброєність, грн.	381,92	405,37	454,27	118,94
10. Технічна озброєність, грн.	125,32	119,4	126,32	100,80
11. Рентабельність/збитковість основних засобів,%	-21,59	-10,47	-63,23	292,86

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Дослідивши показники ефективності використання основних фондів можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних засобів у 2021 р. порівняно із 2019 р. збільшився на 27,03 %, і становила 99940 тис.грн. Питома вага активної частини у вартості основних фондів становить 32,81 % у 2019 р., а у 2021 р вона зменшилася на 5 % і становила 27,81 %.

Фондовіддача у 2019 р. становить 2,47 грн., а у 2021 р. вона збільшилася і становила 2,47 грн. Фондомісткість у 2019 р. становила 0,47 грн., а у 2021 р. зменшилася на 0,07 та становив 0,4 грн.

Другою складовою виробничих фондів є оборотні фонди – це частина виробничих фондів у вигляді певної сукупності предметів праці, елементи яких споживаються у кожному виробничому циклі, змінюють або повністю втрачають матеріальну форму і переносять всю свою вартість на вартість продукції (послуг).

За роллю у виробництві виділяють такі оборотні фонди: виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів, грошові кошти і

кошти в розрахунках, готова продукція. За джерелами формування оборотні фонди поділяються на: власні та прирівняні до власних; залучені; інші.

Однією з складових виробничих фондів є оборотні фонди – це частина виробничих фондів у вигляді певної сукупності предметів праці, елементи яких споживаються у кожному виробничому циклі, змінюють або повністю втрачають матеріальну форму і переносять всю свою вартість на вартість продукції (послуг).

Далі проаналізуємо ефективність використання оборотних фондів за даними таблиці 2.3.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів розраховується як відношення обсягу реалізованої продукції до середньорічної вартості оборотних засобів. Відповідно до даних таблиці ми спостерігаємо коливання цього показника. Отже, цей показник у 2019 р. становив 55561 тис.грн., у 2020 р. він збільшився та становив 63787 тис.грн., а в 2021 р. даний показник збільшився та становив 78736 тис.грн.

Таблиця 2.3 Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.(+,-)
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	151621	152836	183668	32047,00
2. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	55561	63787	78736,00	23175,00
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	138567	127773	205540,00	66973,00
4. Валовий прибуток, тис. грн.	-16988	-9171	-63190	-46202,00
5. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	-0,31	-0,14	-0,80	-0,49
6. Рентабельність/збитковість оборотних засобів,%	272,89	239,6	233,27	-39,62

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
7. Період обороту оборотних засобів, днів	-1177,42	-2503,91	-448,57	728,85
8. Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	-0,12	-0,07	-0,31	-0,19
9. Матеріаломісткість, грн.	0,91	0,84	1,12	0,21
10. Матеріаловіддача, грн.	1,09	1,2	0,89	-0,20

Примітка. Розраховано автором на основі даних статистичної звітності підприємства.

Це свідчить про те, що за рік оборотні засоби роблять майже 10 повних обертання, хоча у 2019 р. це число становило 7 обертів. Рентабельність оборотних засобів має стрибкоподібний характер. Показник рентабельності оборотних засобів розраховується діленням прибутку від реалізації на середньорічну вартість оборотних засобів і виражене у %. Причиною такої зміни показника рентабельності оборотних засобів як зазначалося вище є зміна прибутку від реалізації.

Матеріаловіддача – це відношення обсягу товарної продукції до матеріальних витрат. Вона показує, який обсяг товарної продукції припадає на 1 грн. матеріальних витрат. У 2019 році даний показник становив 1,09 грн. В 2020 р. він зменшився до 1,2 грн., а в 2021 р. він знизився до 0,89 грн. Матеріаломісткість – це показник обернений до матеріаловіддачі. Він розраховується діленням 1-ці на матеріаловіддачу і показує скільки потрібно матеріалів на 1 грн. товарної продукції. Так в 2019 р. даний показник становив 0,91 грн., в 2020 р. – 0,84. В 2021 р. матеріаломісткість дорівнювала - 1,12.

Оцінку витрат за економічними елементами можна розглянути в таблиці 2.4. Для формування даної таблиці використано Форму №2 «Звіт про фінансовий результат».

Таблиця 2.4 Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2019- 2021 рр.

Елементи витрат на виробництво	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. від 2019 р., (+/-)
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні витрати	138567	74,25	127773	694,95	205540	1016,17	66973
Витрати на оплату праці	21715	122,85	25890	140,81	30588	151,22	8873
Відрахування на соціальні заходи	4549	25,74	5474	29,77	6351	31,40	1802
Амортизація	4488	25,39	5141	27,96	5721	28,28	1233
Інші витрати	17315	97,96	7986	43,44	8486	41,95	-8829
Разом	186634	100,00	172264	100,00	256686	100,00	70052

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Підсумовуючи вище зазначене можна сказати, що збільшення витрат за проаналізований період пов'язане із збільшенням середньомісячної заробітної плати працівників, збільшенням обсягів виготовленої продукції та зношеністю обладнання. Проте загальні витрати зменшилися за рахунок зниження матеріальних витрат.

У процесі діяльності підприємства формуються доходи, витрати і фінансові результати. Під доходами розуміють збільшення економічних вигід у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, що приводить до зростання величини власного капіталу.

Витрати підприємства – це зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу.

Як ми бачимо судячи з розрахунків КП «Південно – Західні тепломережі» більшою частиною є збитковим підприємством. Аналізуючи фінансові звіти за 3 останні роки можна побачити як ця збитковість зменшуються. Наприклад, за

фінансовими результатами господарської діяльності у 2018 році підприємство отримало збиток в сумі 30719,0 тис. грн. За 2019 рік збиток підприємства склало в сумі 18692 тис. грн., що на 12027 тис. грн. менше ніж за відповідний період минулого року. А вже в 2020 році підприємство отримало прибуток в сумі 70 тис. грн. Також зросла і дохідна частина, у 2019 році вона становила 168308 тис. грн., що на 16366 тис. грн. більше ніж в 2018 році, а в 2020 році дохід становив 172524 тис. грн., що на 4216 тис. грн. більше ніж в минулому році. Найвагомим збільшенням доходів є збільшення інших операційних доходів, а саме: отримана згідно рішення від 14.12.2018р №6 Хмельницької міської ради фінансова підтримка для забезпечення безперебійної діяльності і надання якісних послуг споживачам в опалювальний період в сумі 8000,0 тис. грн., згідно рішення від 09.10.2019р №2 Хмельницької міської ради в сумі 4500,0 тис. грн., оприбуткування матеріалів на склад при ліквідації основних засобів на суму 664,1 тис. грн., пільга по сплаті земельного податку на суму 346,7 тис. грн. та інші доходи на суму 198,2 тис. грн. В цілому по даному виду доходів у 2019 році збільшення становить 5293 тис. грн. проти минулого року.

Витрати в цілому по підприємстві за 2019 рік становлять 186999,0 тис. грн., що на 4338 тис. грн. більше ніж у відповідному періоді минулого року. В 2020 році ж ці витрати становили 172454 тис. грн., що на 14545 тис. грн. менше ніж у минулому році.

Причиною збитковості є невідповідність планових витрат в тарифах на теплопостачання фактичним витратам понесеним підприємством та відхилення фактичних обсягів реалізації теплової енергії від планових, які були заплановані в тарифах. Так, в тарифах передбачено реалізувати 142417,6 Гкал теплової енергії, фактично за звітній період реалізовано 125307,12 Гкал, що на 17110,48 Гкал менше ніж передбачено в тарифах.

На зменшення обсягів реалізації теплової енергії мають вплив: температура зовнішнього повітря, кількість днів опалювального періоду, проведення енергозберігаючих заходів у споживачів (утеплення стін будинків, заміна вікон на металопластикові), ізоляція внутрішніх будинкових мереж в

підвалах, відключення від системи централізованого опалення деяких госпрозрахункових організацій, встановлення 100% обліку лічильниками.

Збільшення інших операційних витрат на суму 11732,3 тис. грн. відбулося за рахунок збільшення штрафних санкцій на 11568,6 тис. грн. за несвоєчасні розрахунки за спожитий природний газ в 2019-2021 рр. перед НАК «Нафтогаз України» - 11160,3 тис. грн.

Причиною є несвоєчасне отримання підприємством пільг та субсидій, невідшкодування державою різниці в тарифах при невідповідності планових тарифів фактичній собівартості, невчасна оплата послуг споживачами. Також збільшилась виплата лікарняних 5 днів за рахунок підприємства на 41,3 тис. грн., відрахувань на заробітну плату 34,0 тис. грн., пільгових пенсій на 0,5 тис. грн. Всі інші операційні витрати збільшились на суму 87,9 тис. грн.

2.2. Оцінка ефективності менеджменту на КП «Південно-Західні тепломережі»

Для оцінки ефективності менеджменту на підприємстві спершу необхідно розглянути кадрове забезпечення КП «Південно-Західні тепломережі» за категоріями працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Динаміка кадрового забезпечення підприємства за 2019-2021 рр.

Найменування категорії працівників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту 2021 р. в % до 2 р.
1	2	3	4	5
Всього працівників, осіб	206	216	220	106,8
в т.ч.: керівники	34	35	35	103
професіонали	31	33	34	109,7
фахівці	10	11	11	110
технічні службовці	7	8	8	114,3
робітники	124	129	132	106,5

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

За даними таблиці 2.5 чисельність працівників у 2021 р. становила 220 осіб, тобто зросла на 6,8% порівняно з 2019 р. Кількість керівників, професіоналів та фахівців впродовж 2019-2021 рр. зросла на 1, 3 і 1 особи відповідно. У структурі працівників підприємства найбільшу частку займають робітники, їх чисельність збільшилася на 6,5%: від 124 осіб у 2019 р. до 132 осіб у 2021 р.

Основними структурними підрозділами підприємства є:

- виробничі служби (виробничо-диспетчерський відділ, зварювальне виробництво, складальне виробництво, апаратний цех, механо-штампувальний цех, гальванічна ділянка та ін.);
- управління юридичного забезпечення та охорони підприємства (юридичний відділ, канцелярія, охорона підприємства);
- служби маркетингу, обліку та реалізації продукції (відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ реалізації та замовлень, відділ маркетингу, відділ зовнішньоекономічних зв'язків та ін.);
- служба директора з економічних та кадрових питань (економічний відділ, відділ комп'ютеризації та обробки інформації, відділ кадрів, відділ виробничо-технічного навчання та ін.);
- служба технічного директора (відділ головного конструктора, відділ головного технолога, служба охорони праці і навколишнього середовища, відділ сертифікації і технічної інформації та ін.);
- служба директора із загальних питань (автотранспортна служба, житлово-комунального господарства, база відпочинку);
- управління технічного контролю (відділ технічного контролю, метеорологічна служба, лабораторно-випробувальний центр, бюро стандартизації).

Таблиця 2.6. Функції та роботи, які виконують головні керівники КП «Південно - Західні тепломережі»

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
1	2	3
Директор з економічних та кадрових питань	Керує процесами планування, фінансово-кредитною діяльністю, організацією оплати та матеріального стимулювання праці, відповідає за розробку економічної стратегії, впровадження прогресивних економічних ідей, технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, науково-дослідною діяльністю, допоміжним виробництвом.	Відповідає за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності організації
Директор із загальних питань	Організовує роботу з прийому, обробки, відправлення за призначенням вступників вантажів, документів і кореспонденції, забезпечення їх збереження та своєчасної доставки адресатам	Відповідає перед головою Правління за якість та дотримання графіків здійснення перевезень за усіма маршрутами, стан рухомого складу підприємства та раціональність його використання
Керівник управління технічного контролю	Організовує роботу з прийому рішень по проведенню перевірок, контролю за дотриманням усіх технічних вимог виготовлення продукції та її реалізації	Відповідає перед директором підприємства та головним технологом
Керівник управління маркетингу, обліку та реалізації продукції	Аналізує ринок збуту продукції, займається рекламною діяльністю на підприємстві та формуванням іміджу організації на ринку	Відповідає перед головою Правління та директором про стан та аналіз конкуренції на ринку
Головний бухгалтер	У його підпорядкуванні функції бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування податкової та статистичної звітності. Крім того він керує процесами планування економічної та фінансово-кредитної діяльності, оплати і матеріального стимулювання праці тощо	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності організації

Примітка. Складено автором.

Директор із економічних і кадрових питань і, відповідно, його служби, здійснює організацію і вдосконалення економічної діяльності підприємства, направлену на підвищення продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва, якості продукції, зниження її собівартості, досягнення найкращих результатів при найменших витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Отже, структура управління» КП «Південно - Західні тепломережі» дозволяє управлінським працівникам скоротити строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість і полегшує комунікаційні зв'язки в середині підприємства.

На підприємстві використовують стратегічне, тактичне та оперативне планування. Тактичне планування – це короткочасна економічна поведінка, лінія економічних дій, яка розрахована на відносно короткочасний період, виходячи з поточної ситуації. Розробка середніх і короткострокових планів відноситься до тактичного планування на підприємстві, яка входить до обов'язків керівників відповідних управлінь.

Оперативне планування на КП «Південно - Західні тепломережі» - це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт. Визначаючи зміст планів на КП «Південно - Західні тепломережі», слід обґрунтувати логіку розділів та склад показників, через які виражаються планові завдання. Показники характеризують зміст планів, умови їх виконання; вони є також основою для оцінювання діяльності підприємства.

Неабияку роль у здійсненні господарської діяльності відіграє управлінський персонал. Проведемо оцінку ефективності менеджменту КП «Південно-Західні тепломережі» за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві за 2019-2021 рр.

Назва показників	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп зростання (зниження) 2021р. до 2019р., %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг товарної продукції	тис. грн.	151621	152836	183668	121,136
2. Чисельність працюючих, всього	осіб	206	216	220	106,796
у т. ч. управлінських працівників	осіб	34	35	35	93,7
3. Загальні витрати	тис. грн.	86634	172264	256686	296,288
4. Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	1,11	1,06	1,04	93,6937
5. Витрати на управління	тис. грн.	7875,82	15660,4	23335,1	296,288
6. Фонд оплати праці, всього	тис. грн.	19218,9	22997,2	30588	159,156
у т. ч. управлінських працівників	тис. грн.	3230,6	3340,7	3370,5	104,33
7. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн.	12,1	11,71	10,19	84,2149
8. Питома вага витрат на управління у загальних витратах	%	8,24	8,11	7,38	89,5631
9. Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності	%	29,8	28,87	29,91	100,369
10. Питома вага ЗП управлінських працівників у загальному фонді оплати праці	%	29,8	28,87	29,91	100,369

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Дослідивши показники у табл.2.7 можна сказати, що питома вага управлінських працівників у загальній чисельності пропорційна питомій вазі заробітної плати управлінських працівників і у 2019 р. становила 16,5 %, а у 2020 р. – 16,2%, а у 2021 р. зменшилася до 15,9 %.

Протягом 2019-2021 рр. дещо зросли витрати на управління, що стало наслідком збільшення штату управлінського персоналу на 1 особу. Проте частка управлінського персоналу протягом досліджуваного періоду до

загальної чисельності персоналу майже не змінилася і становила близько 16 %, що говорить про стабільність апарату управління підприємства.

Дослідимо структуру витрат на управління КП «Південно-Західні тепломережі» (табл. 2.8). Вони складаються із витрат на оплату праці, на техніку управління, на організацію та забезпечення управління, накладних витрат.

Таблиця 2.8 Структура витрат на управління в динаміці за 2019-2021 рр. на підприємстві

Назва витрат	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна витрат у 2021 р. по відношенню до 2019 р.
	тис. грн.	структура, у %	тис. грн.	структура, у %	тис. грн.	структура, у %	у %
		2		3		4	
1. На оплату праці, всього	19218,9	36,59	22997,2	26,32	30588	27,36	159,15
в т. ч.:							
– основна зарплата	13222	34,15	15012	22,81	20122	25	152,18
– премії і доплати	1700	2,44	2076	3,51	3566	2,36	209,76
2. На техніку управління, всього	1550	31,71	2010	29,39	3442	29,25	222,06

Примітка. Складено за даними фінансової звітності підприємства.

За аналізований період значних структурних змін не відбулось. У структурі переважають витрати на техніку управління, їх частка за 2019-2021 рр. дещо зменшилась, від 31,71 % до 29,25 %.

Основні обсяги витрат на управління йдуть витрати на оплату праці, хоча їх частка в загальних витратах зменшилася з 36,59 % у 2019 році до 27,36 % у 2019 році.

На основі наведених показників у розділі 1 розрахуємо ефективність (результативність) системи менеджменту (формула 1.2). Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення:

$$K_{e2019} = 151621/186634 = 0,81$$

$$K_{e2020} = 152836/172264 = 0,88$$

$$K_{e2021} = 183668/256686 = 0,71$$

Таким чином, можна побачити що протягом 2019-2021 рр. витрати на досягнення ефекту є більшими ніж очікуваний ефект.

Проведемо розрахунок показника ефективності на базі акціонерного капіталу здійснюють за формулою 1.3:

$$K_{e2019} = 111521/(34665+12238+244) = 2,36$$

$$K_{e2020} = 127521/(41321+14218+798) = 2,27$$

$$K_{e2021} = 162541/(44164+16268+1124) = 2,64$$

Далі розрахуємо показник ефективності на економічній основі за формулою 1.4:

$$K_{e2019} = 151846/143447 = 1,06$$

$$K_{e2020} = 174537/159886 = 1,09$$

$$K_{e2021} = 196308/134951 = 1,45$$

Отже, можна зробити висновок, що витрати на управління є ефективними, адже із збільшенням цих витрат відбувається збільшення обсягу виробництва продукції. Протягом досліджуваного періоду на КП «Південно-Західні тепломережі» спостерігалися певні проблеми з функціонуванням системи менеджменту, що підтверджується отриманим збитком у 2019 році. Проте у 2020-2021 рр. підприємство почало активно нарощувати обсяги виробництва, збільшило витрати на оплату праці та витрати на управління, що в результаті дозволило підприємству налагодити роботу та у 2020-2021 рр. отримати прибуток.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА КП ПІВДЕННО-ЗАХІДНІ ТЕПЛОМЕРЕЖІ

3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління на КП «Південно-Західні тепломережі»

Кожному керівнику доводиться контролювати хід виконання безлічі управлінських рішень на різних рівнях управління підприємством. Тому важливим є вибір форм контролю, що впливають на ефективність менеджменту підприємства. Керівник вищого рівня повинен вміти вибрати ряд головних узагальнюючих критеріїв, за допомогою яких він. Не витрачаючи багато часу і сил, зможе з достатнім ступенем точності оцінювати ступінь реалізації управлінського рішення. Якщо ж керівник спробує контролювати хід робіт, вникаючи в усі деталі, в усі дрібниці, він буде завалений інформацією, серед якої важко знайти головну.

Для контролю за прийняттям управлінських рішень та їх виконанням нами розроблена таблиця для ведення журналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1 Журнал реєстрації управлінських рішень і контролю за їх виконанням

№ , дата і назва документа	Назва управлінського рішення	Автор рішення	Термін виконання	Відповідальний виконавець	Контроль за виконанням			
					Причини невиконання	Результат не виконання	Коректування рішення	Відмітка про виконання
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Примітка. Складено автором.

Для розуміння пропонованої системи контролю в «Журналі реєстрації» наводиться приклад її заповнення:

- стовпець 1: службова записка № 1 від 1 червня 2021 року;
- стовпець 2: забезпечити придбання і доставку труб необхідного діаметра;
- стовпець 3: директор;
- стовпець 4: термін 15 червня 2021;
- стовпець 5: начальник бази;
- стовпець 6: відсутність оплати;
- стовпець 7: зрив термінів монтажу трубопроводу центрального опалення;
- стовпець 8: продовжити терміни до 20 червня 2021 року, дати вказівку головному бухгалтеру оплатити придбання і доставку труб;
- стовпець 9: виконано 20 червня 2021 року. Стовпець 6 табл. 3.1 є головним показником для проведення аналізу причин невиконання у встановлений термін управлінських рішень та вжиття заходів для їх усунення. Стовпці 6-9 табл.3.1 дозволить посилити контроль за виконанням поставлених завдань. Розроблений «Журнал реєстрації управлінських рішень і контролю за їх виконанням» (табл. 3.1) дозволить простежити управлінське рішення від формулювання його на паперовому носії до повного виконання.

На КП «Південно-Західні тепломережі» необхідно автоматизувати, комп'ютеризувати систему контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень, що підвищить ефективність менеджменту організації. Для цього рекомендується використання нових інформаційних технологій для організації системи контролю за виконанням прийнятих рішень. В якості використовуваних для цього інформаційних технологій є:

- нові технології комунікації на основі локальних і розподільних мереж ЕОМ;
- нові технології обробки інформації на основі персональних комп'ютерів і спеціалізованих робочих місць;
- технології, що виключають папір як основний носій інформації;

– нові технології прийняття рішень на основі засобів штучного інтелекту - без знань, експертних систем, систем моделювання з різними формами подання модельованих ситуацій і т.п.

Дана необхідність автоматизації системи контролю менеджменту обумовлюється тим, що на КП «Південно-Західні тепломережі» існує великий документообіг. Використання комп'ютерів, робота з базами даних, безпаперова обробка документів, а також колективна обробка документації та поповнення баз даних - необхідні складові роботи великої сучасної організації, що прагне зайняти своє місце на ринку і робить максимальні зусилля для підтримки зайнятих позицій.

Пропонується на кожному комп'ютері КП «Південно-Західні тепломережі» встановити стандартні елементи програмного забезпечення, такі як: операційні системи MS-DOS, Windows -XP2; середу користувача Norton Commander; Також стандартний набір необхідних програм: антивірус AIDStest з настойкою на обов'язкову автоматичну перевірку жорстких дисків щодня. Файли для запуску мережевих програм (Гарант, Консультант Плюс, АК & М Abacus і т.д.).

З метою заповнення прогалин у знаннях з теорії управлінської діяльності та підвищення кваліфікації необхідно порекомендувати керівникові і менеджерам організації брати участь в семінарах, конференціях з питань управління. В даний час інтенсивно розвиваються компанії, ключовим напрямом діяльності яких і є організація бізнес-семінарів і корпоративних тренінгів.

Таким чином, в ході використання запропонованого «Журналу реєстрації прийнятих рішень і контролю за їх виконанням», результати можуть бути наступні:

- покращиться робота всіх структурних підрозділів;
- збільшиться обсяг продажів виконаних послуг;
- збільшиться прибуток.

Одним із нових напрямів підвищення ефективності менеджменту на КП «Південно-Західні тепломережі» є здійснення контролю через систему електронних документів або електронного документообігу.

Системи електронних документів (СЕД) призначені забезпечити процес створення, керування і розповсюдження великих обсягів документів у мережі підприємства, а також вести контроль за потоками документів в установі. Типи файлів, що, будуть підтримувати функціонування системи електронних документів, можуть включати: текстові документи, зображення, електронні таблиці, аудіо дані, відео дані і Web-документи.

Система «ДІЛО» – сама передова серед існуючих систем електронного документообігу. Жодна з систем, яка претендує називатися системою електронного документообігу, не може порівнятися з самими передовими можливостями системи «ДІЛО».

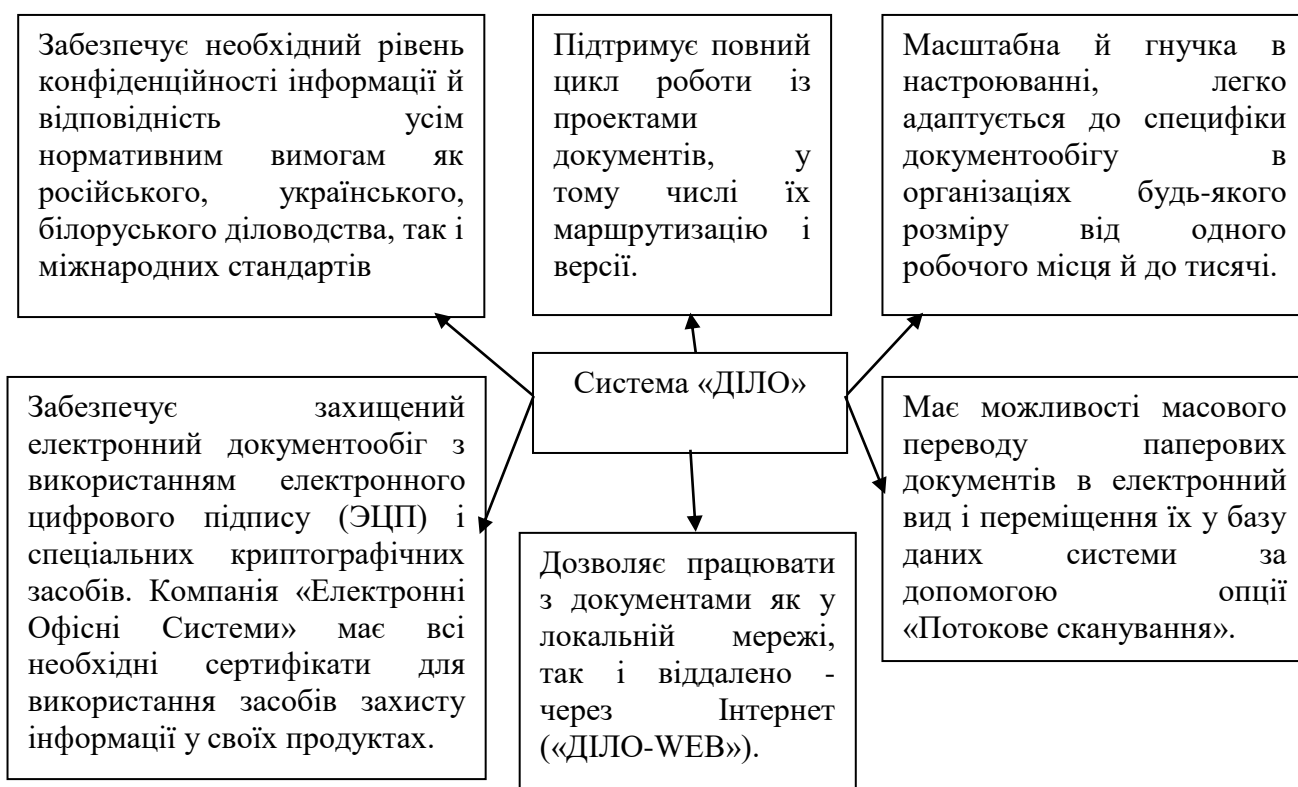


Рис.3.1 – Система електронного документообігу «ДІЛО»

Примітка. Складено автором.

Система «ДІЛО» – комплексний промисловий розв'язок, що забезпечує автоматизацію процесу діловодства, а також ведення повністю електронного документообігу організації. Система ефективно використовується як у невеликих комерційних компаніях, так і в розподілених холдингових або відомчих структурах

Сьогодні систему «ДІЛО» використовують 3500 компаній, установ, організацій України й країн СНД, а загальне число встановлених робочих місць 250 000 (рис.3.1).

Переваги системи для керівника підприємства:

- швидкий пошук документів;
- відстеження руху документа на всіх етапах його життєвого циклу;
- ефективний контроль і звітність по виконанню резолюцій;
- скорочення строків підготовки й узгодження документів;
- зручна робота над проектами документів;
- одержання зведених звітів і журналів;
- можливість делегування повноважень.

Переваги для співробітників, секретарів та діловодів:

- швидка й зручна реєстрація документів за допомогою розгорнутої системи різних довідників;
- відстеження ходу виконання резолюцій;
- зручний і швидкий пошук по будь-яких реквізитах реєстраційної картки(РК) як документів, так і проектів (РКПД);
- журнал передачі документів, внутрішні й зовнішні реєстри відправлення;
- формування фінансових звітів.

Впровадження електронного документообігу для КП «Південно-Західні тепломережі» буде коштувати десь від 4825 грн. до 6199 грн., проте ефективність даного нововведення призведе до підвищення контролю за виконанням управлінських завдань на 20 %, та зменшення витрачання часу для роботи з документами на 30 %.

Отже, на КП «Південно-Західні тепломережі» для підвищення ефективності менеджменту економічно доцільно провести два основних заходи: ввести в роботу систему електронного документообігу «ДІЛО», а також впровадити «Журнал реєстрації управлінських рішень і контролю за їх виконанням», що сприятиме економії часу та ресурсів на роботу з документами, а також підвищить контроль за виконанням управлінських завдань.

3.2 Забезпечення ефективності менеджменту КП «Південно-Західні тепломережі» на засадах управління витратами на персонал

Механізм забезпечення ефективного управління персоналом в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених щодо вдосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку й застарілу концепцію кадрової політики не встигають реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи як одного з дієвих виробничих процесів.

Однією з передумов ефективного функціонування підприємства є врахування інтересів персоналу у будь-яких діях. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в соціально-економічному розумінні.

Велике значення для оцінки ефективності менеджменту КП «Південно-Західні тепломережі» на засадах управління витратами на персонал має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу).

$$R_n = \Pi_{o.d.} / \text{ПОП} * 100 \% \quad (3.1)$$

де, $P_{o.d.}$ – прибуток від операційної діяльності;

$ПОП$ – середньоспискова чисельність операційного персоналу.

Зв'язок даного показника з рівнем продуктивності праці можна представити наступним чином:

$$R_{\Pi} = \frac{\Pi}{ППП} = \frac{\Pi}{B} \times \frac{B}{ВП} \times \frac{ВП}{ППП} = R_{об} \times D_{РП} \times GB, \quad (3.2)$$

де R_n – рентабельність персоналу, %;

Π – прибуток від реалізації продукції, тис. грн.;

$ППП$ – середньоспискова чисельність виробничого персоналу, чол.;

B – виручка від реалізації продукції, тис. грн.;

$ВП$ – вартість випущеної продукції, тис. грн.;

$R_{об}$ – рентабельність обороту, %;

$D_{РП}$ – питома вага реалізованої продукції у загальному обсязі випуску товарної продукції, %;

GB – середньорічний виробіток продукції на одного працівника, тис. грн.

Таблиця 3.2 Факторний аналіз рентабельності персоналу за 2021 р.

Показник	Значення показника у 2021 р.
1. Валовий прибуток, тис. грн.	-63190
2. Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	220
3. Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	183668
4. Випуск продукції у поточних цінах, тис. грн.	212668
5. Питома вага виручки від реалізації у вартості випущеної продукції, %	83,5
6. Прибуток на одного працівника, тис. грн.	35,5
7. Рентабельність обороту, %	32,4
8. Середньорічний виробіток продукції на одного працівника (в поточних цінах), тис. грн.	834,85

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

За даною моделлю та даними табл. 3.2 можна встановити, як змінилась сума прибутку на одного працівника за рахунок підвищення продуктивності праці:

$$R_n = GB * D_{PPO} * R_{об0} = 396,3 * 0,835 * 32,4 / 100 = 107,2 \text{ тис. грн.}$$

За наслідками проведеного факторного аналізу рентабельності персоналу можна зробити висновки, що загальне зростання отриманого прибутку в розрахунку на одного працівника завдяки забезпеченню ефективного мотиваційного механізму підвищиться на 107,2 тис. грн.

Ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінювання такої ефективності. Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні: економічної ефективності; соціальної ефективності. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом одностайно визнається усіма фахівцями. Наслідком цього має бути існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал.

Для оцінювання ефективності витрат на утримання персоналу підприємства використовують як окремі показники, так і системи індикаторів. Зокрема, Роберт Каплан та Девід Нортон, які пропонують збалансовану систему показників для оцінювання та управління підприємством, як одну із сфер його функціонування виділяють навчання та розвиток. Результати дослідження свідчать, що при збільшенні рівня освіти на 10% продуктивність зростає на 8,6%, а таке ж зростання основних засобів підвищує продуктивність лише на 3,4%. Таким чином витрати на людський капітал майже втричі вищі ніж витрати на обладнання та устаткування.

Для оцінки ефективності витрат на персонал КП «Південно-Західні тепломережі», розглянемо показники наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Показники, що визначають ефективність витрат на персонал КП «Південно-Західні тепломережі»

Показники ефективності	Підсистема	Формула	Пояснення	Показник у 2021 році
1		2	3	
1. Ефективність витрат на нового працівника	Мотивація та оплата праці	$E_{cv} = \Delta PP_{np} / \Delta B_{nnp}$	ΔPP_{np} – прибуток підприємства; ΔB_{nnp} – середня ЗП на одного працівника.	3,49
2. Ефективність витрат на навчання нового працівника	Розвиток та навчання	$E_{nnp} = \Delta PP_{np} / \Delta B_{nnp}$	ΔPP_{np} – прибуток підприємства; ΔB_{nnp} – середні витрати на навчання нового працівника.	3,1

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, за даними табл.3.3 можна зробити висновок, що витрати на 1-го працівника є ефективними, про що свідчить отриманий прибуток у 2021 році. Також ефективність витрат на одного працівника у 2021 році становила 3,1.

На КП «Південно-Західні тепломережі» доцільно створити службу внутрішнього контролю. Причиною цього є наявність на підприємстві протягом 2019-2020рр. непродуктивних витрат. Окрім того, досліджуване підприємство велике за розміром, має достатньо фінансових ресурсів і матеріальної бази та складну організаційну структуру. Таким чином, запропоновано організацію служби внутрішнього контролю на підприємстві здійснювати в такому порядку (рис. 3.2).

Завданням внутрішнього контролю є перевірка господарських операцій у виробничих об'єктах для недопущення перевитрат матеріальних і фінансових ресурсів, виконання виробничих і фінансових планів, раціонального використання робочої сили, впровадження прогресивних методів праці і технологій у бригадах, дільницях, цехах та інших виробничих підрозділах, забезпечення збереженості засобів і товарно-матеріальних цінностей, раціонального використання сировини і паливно-енергетичних ресурсів, випуску продукції, що має попит на ринку.

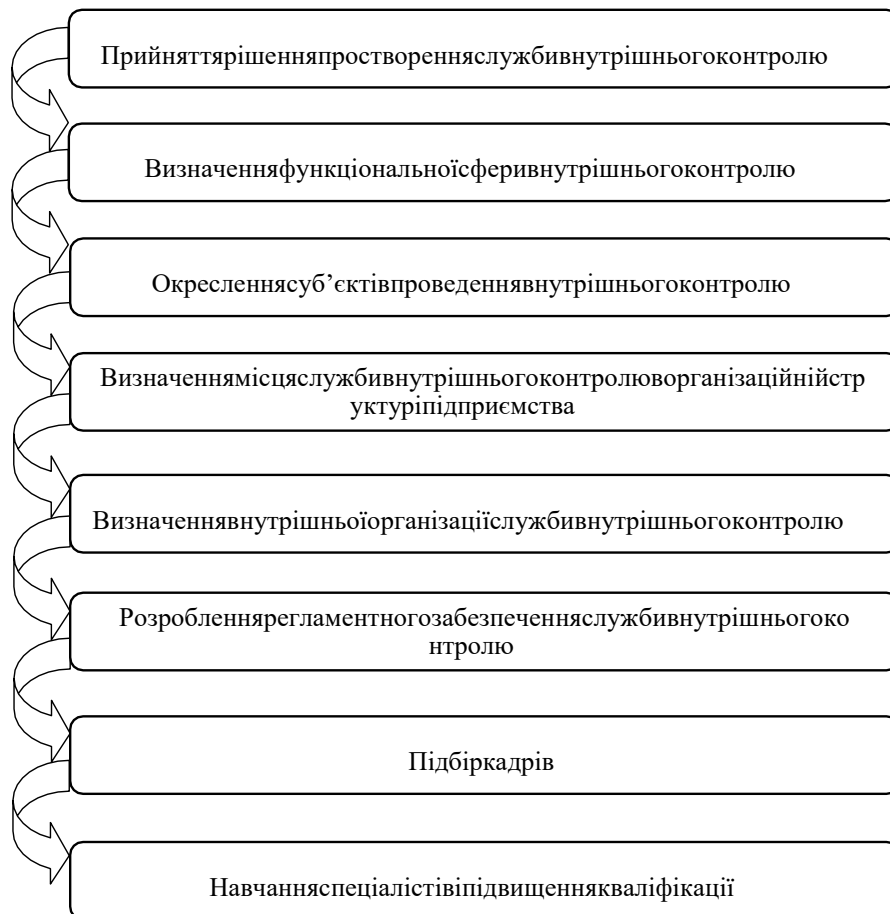


Рис. 3.2 – Створення служби внутрішнього контролю на КП «Південно-Західні тепломережі»

Примітка. Складено автором.

Під час здійснення внутрішнього контролю витрат на КП «Південно-Західні тепломережі» велике значення належить підрахунку витрат на виробництво для формування прибутку і, отже, для оподаткування і сплати дивідендів власникам. Помилки, пов'язані з підрахунком витрат на виробництво, можливі на будь-якому етапі господарських відносин – від моменту підписання господарського договору до оформлення акту про виконання робіт, тому під час формування програми внутрішнього контролю витрат виробництва необхідно визначити ті моменти виробничого циклу, на які слід звернути увагу під час перевірки:

- випуск готової продукції;
- визначення собівартості виробленої продукції;

– об'єкти калькулювання.

Удосконалення системи управління персоналом на КП «Південно-Західні тепломережі» в економічному аспекті повинне забезпечити ріст ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємств. У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємств, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Удосконалення існуючого механізму забезпечення ефективного процесу управління персоналом на КП «Південно-Західні тепломережі» пропонуємо здійснити за наступними напрямками:

1) вдосконалення використання персоналу згідно зі структурою і цілями організації;

2) вдосконалення раціонального ступеня мобільності персоналу;

3) автоматизація процесу управління персоналом.

I. Удосконалення використання персоналу згідно зі структурою і цілями має здійснюватися за такими напрямками:

– відбір персоналу(набір, відбір, підготовка кадрів);

– розвиток персоналу.

На етапі відбору кадрів дуже важливе значення має аналіз ринку праці. Перевагу, звичайно ж, віддається набору в основному усередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників підвищує їх зацікавленість, поліпшує моральний клімат і підсилює прихильність працівників до підприємства, але кадрові ресурси підприємства з часом вичерпуються і необхідно залучення високопрофесійних кадрів ззовні підприємства. Аналіз ринку праці повинен стати одним з основних у роботі відділу кадрів.

Перш за все при аналізі ринку праці необхідно буде визначити потребу в персоналі в довгостроковій перспективі відповідно до запланованого зростанням обсягів виробництва. Потім необхідно провести сегментування ринку робочої сили (інженери, економісти, робітники) і визначити оптимальні

шляхи її залучення. Також залученню нових працівників сприятиме розробка системи взаємодії із зовнішніми організаціями - джерелами кадрів.

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не порушувати інтереси особистості і забезпечити суворе дотримання законодавства про працю. Так як збір інформації розвинений на підприємстві не належним чином, тому ми пропонуємо розробити анкету, яку будуть заповнювати кандидати при відборі, головним завданням якої буде визначення основних мотивів та цілей кандидата при влаштуванні на роботу.

Розвиток персоналу може здійснюватися за допомогою впровадження такого способу навчання, як тренінг. Головна відмінність тренінгу від традиційного семінару або лекційного заняття - активність його учасників. Причому основний акцент у навчанні робиться не на освоєння теоретичних закономірностей, а отриманні практичних навичок, необхідних у повсякденній роботі. Спеціальні вправи моделюють реальні ситуації, що дозволяє слухачам не тільки обговорити загальні ефективні прийоми, а й випробувати їх в режимі ділової гри, рольових вправ або методичних завдань.

Крім навчання працівників тренінги можуть бути використані для досягнення таких цілей, як підвищення мотивації діяльності, для вирішення конфлікту, прийняття рішень, пошуку нових ідей, діагностики проблем, а також зміни корпоративної культури.

II. Удосконалення досягнення раціональної мобільності персоналу має здійснюватися через: підтримку здорового клімату, вплив на мотивацію поведінки, створення оптимальних умов праці. Рівень конфліктності, як правило, збільшується у міру того, як підприємство стає більш спеціалізованим і розбивається на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненню, ніж досягненню цілей всієї організації. Для вирішення подібної проблеми вважаємо необхідним введення до штатного розпису відділу кадрів фахівця з персоналу, а саме психолога, в основні обов'язки якого входила б наступна робота:

1) аналіз рівня конфліктності в структурних підрозділах з найбільшою плинністю кадрів та частою зміною керівництва;

2) розробка заходів, спільно з відділом кадрів, щодо зниження рівня плинності кадрів у цих підрозділах, що спричинить зниження рівня конфліктності у колективах.

Удосконалення роботи зі зниження плинності персоналу є одним з найважливіших напрямків діяльності кадрової служби. У зв'язку з цим працівникам відділу кадрів рекомендується організувати профілактичну роботу з порушниками трудової дисципліни так, щоб звільнення було останнім і крайнім заходом впливу в ряді таких заходів, як обговорення порушників на зборах колективів, позбавлення цілком чи частково премії, перенесення трудової відпустки з літнього періоду, зменшення тривалості відпустки на кількість днів прогулу тощо.

Конкретними рекомендованими заходами для роботи відділу кадрів на КП «Південно-Західні тепломережі» щодо зниження плинності є:

1) визначення постійних джерел комплектування кадрами і підтримання з цими організаціями тісного зв'язку;

2) постійне вдосконалення процесів виробничої та соціальної адаптації молоді (в першу чергу, молодих фахівців) у трудових колективах;

3) планування професійної кар'єри кожного службовця і визначення перспектив трудового шляху кожного робітника, розроблення за участю кожного з них індивідуальних планів підвищення кваліфікаційного і загальноосвітнього рівня.

Правильне управління персоналом і хороша мотивація створюють умови не тільки для успішного досягнення спільної кінцевої мети виробництва, але і для повної трудової віддачі всіх працівників, розвитку їх творчої активності та задоволення як фізичних, так і духовних потреб.

Необхідно рекомендувати відділу кадрів на КП «Південно-Західні тепломережі» впровадження таких заходів стимулювання праці, як:

- 1) преміювання працівника (за трудовий стаж, рівень кваліфікації, результати праці);

- 2) моральне заохочення, тобто нагородження грамотою, оголошення подяки за досягнуті результати при реалізації важливого виробничого завдання;

- 3) надання пільг кращим працівникам підприємства шляхом зниження вартості комплексних обідів в їдальні підприємства.

Стимулювання на підприємстві має виконувати важливу роль дієвих мотиваторів або основних носіїв інтересів працівників. Мотивація і стимулювання персоналу роблять значний вплив на розвиток у працівників таких важливих характеристик їх трудової діяльності, як відповідальність, старанність, наполегливість, сумлінність і т. д. Звичайно, необхідно встановлення правильного співвідношення між винагородою і результатами.

Створення належних умов праці, відпочинку та побуту, уважне ставлення до працівників - основні чинники, що сприяють закріпленню кадрів на виробництві. Забезпечення оптимальних умов праці можна реалізовувати через вдосконалення системи охорони праці, створення у відповідних підрозділах психофізіологічних та ергономічних умов праці, контроль за дотриманням вимог техніки безпеки праці своїми підлеглими. Також доцільно раз в пів року проводити семінари з охорони праці.

Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві передбачає вдосконалення і роботи відділу кадрів, яке рекомендується здійснюватися в наступних напрямках:

- 1) забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактору: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

- 2) широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства і галузі працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців і кваліфікованих робітників для підприємства повинно стати укладення договорів з навчальними закладами;

3) робота кадрами, яка повинна будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення вакантної посади, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

4) активізація діяльності відділу кадрів щодо підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

5) зміцнення кадрової служби кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їх перепідготовки та підвищення кваліфікації;

б) оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази.

III. Автоматизація процесу управління персоналом. Комп'ютеризація управління підприємством націлена на рішення наступних основних завдань: створення або оптимізація єдиної системи планування діяльності підприємства; постановка або оптимізація внутрішньої облікової політики підприємства з деталізацією, що забезпечує управлінський облік і об'єктивний аналіз результатів фінансово-господарської діяльності; підтримка ухвалення рішень на усіх рівнях управління на основі вдосконалення процесів збору і обробки різних видів інформації.

Отже, удосконалення системи управління персоналом КП «Південно-Західні тепломережі» може привести до наступних результатів:

1) цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємства і конкретних умов їх реалізації;

2) підприємство своєчасно забезпечуватиметься персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюватиметься у відповідності до виробничого;

3) система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу

на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємства;

4) підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємства;

5) недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємства;

6) будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом з іншими службами підприємства;

7) стане налагодженою технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємстві.

Практична реалізація концепції вдосконалення системи управління персоналом може бути успішною за мов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємством, стратегією управління персоналом, організаційною культурою, якістю персоналу.

Успішно проведене вдосконалення системи управління персоналом на КП «Південно-Західні тепломережі» дозволить зміцнити загальний стан підприємства, сприятиме випуску якісної продукції та наданню якісних послуг споживачам, зміцнить позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене нами у роботі дослідження ефективності менеджменту на КП «Південно-Західні тепломережі» дає змогу зробити наступні висновки:

1. Ефективність менеджменту – це показник результативності управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання. Найуживанішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління.

2. Оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства є конкретною функцією менеджменту і реалізовується вона через загальні функції: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

За результатами реалізації загальних функцій формуються методи менеджменту та приймаються рішення щодо процесу оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства та отриманих результатів. Тобто для організування та проведення оцінювання ефективності системи менеджменту приймаються необхідні управлінські рішення.

3. Комунальне підприємство «Південно-Західні тепломережі» відоме в м.Хмельницькому як надавач послуг з тепло- та гарячого водопостачання фізичним та юридичним особам з липня місяця 1994 року. Підприємство обслуговує споживачів теплової енергії, розташованих в Південно-Західному та Гречанському районах міста Хмельницького (це біля 20 тис. абонентів з числа населення та

КП «Південно – Західні тепломережі» більшою частиною є збитковим підприємством. Аналізуючи фінансові звіти за 3 останні роки можна побачити як ця збитковість зменшуються. Наприклад, за фінансовими результатами

господарської діяльності у 2018 році підприємство отримало збиток в сумі 30719,0 тис. грн. За 2019 рік збиток підприємства склало в сумі 18692 тис. грн., що на 12027 тис. грн. менше ніж за відповідний період минулого року. А вже в 2021 році підприємство отримало прибуток в сумі 40537 тис. грн. Також зросла і дохідна частина, у 2021 році чистий дохід становив 183668, тис. грн., що на 20,7% більше ніж в 2019 році.

4. Витрати на управління КП «Південно – Західні тепломережі» є ефективними, адже із збільшенням цих витрат відбувається збільшення обсягу виробництва продукції.

5. На КП «Південно-Західні тепломережі» для підвищення ефективності менеджменту економічно доцільно провести два основних заходи: ввести в роботу систему електронного документообігу «ДІЛО», а також впровадити «Журнал реєстрації управлінських рішень і контролю за їх виконанням», що сприятиме економії часу та ресурсів на роботу з документами, а також підвищить контроль за виконанням управлінських завдань.

6. Отже, удосконалення системи управління персоналом КП «Південно-Західні тепломережі» може привести до наступних результатів: цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємства і конкретних умов їх реалізації; підприємство своєчасно забезпечуватиметься персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюватиметься у відповідності до виробничого; система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємства; підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємства; недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу

вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту. Підручник. Львів:«Світ», 2005. 465 с.
2. Афанасьєв М.К. Основи менеджменту: Навч.-метод. посіб. Харківський держ. економічний ун- т. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. 481с.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Підручник. К.: ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
4. Броницький О.М. Оцінка ефективності менеджменту організацій: системний підхід. *Менеджмент*. 2021. №24. С. 34-41.
5. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Підручник. К: Кондор, 2009. 187 с.
6. Дорофієнко В.В. Операційний менеджмент: підручник. Донецьк: «ВІК», 2006. 418 с.
7. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності Управління персоналом машинобудівних підприємств. *Управління персоналом*. 2020. №6. С. 22-31.
8. Єрмоєнко Г.С. Основи стратегічного управління персоналом та підготовка кадрів для промислових підприємств. *Менеджмент*. 2021. № 14. С. 68-74.
9. Завадський І. Н. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. *Економіка України*. 2019. №9. С. 53-59.
10. Завадський І.С. Менеджмент: навч. посіб. К.: УФІМБ, 2004. 542 с.
11. Іванова І.В. Менеджмент у схемах і таблицях: посібник.К.: НАУ, 2013. 156 с.
12. Управління трудовими ресурсами. К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. 358 с.
13. Клімова О.І. Удосконалення системи управління персоналом підприємств України. *Управління трудовими ресурсами*. 2022. №8. С.109-117.
14. Кльоба Л.Г. Організаційно-економічний механізм управління

персоналом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. №25. С. 137-138.

15. Коваленко Т.В. Система показників комплексної оцінки управління персоналом. *Вісник ДНТУ*. 2019. №12. С.89-103.

16. Коломієць В.М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2017. № 1. С. 77-83.

17. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2009. 337 с.

18. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Навч. посібник. К.: Знання, КОО, 2009. 378 с.

19. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

20. Краснова О.І. Особливості стратегічного управління персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник ПДААУ*. 2021. №6. С.157-169.

21. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.

22. Кравченко О.А. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Вісник КНУТШ*. 2019. № 7. С.48-56.

23. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академ. видав., 2007. 416 с.

24. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2002. 228 с.

25. Кунаєв А.Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. *Економічні науки*. 2019. № 14 (2). С. 100-104.

26. Лизанець А.Г. Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 31. С. 288-293.

27. Лизанець А.Г. Оцінка ефективності системи управління персоналом

на підприємстві. *Вісник НЛУУ*. 2019. №8. С.34-43.

28. Ліманський А.Н. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності промислових підприємств в умовах трансформації та євроінтеграції (на прикладі промислових підприємств Польщі та України). *НАН України ІРД*. Львів 2013. 520 с.

29. Лук'янихіна О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник КНЕУ*. – 2013. - №11. – С.55-64.

30. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Львів : «Новий світ -2000», 2004. 248 с.

31. Мазур Н.Т. Реалізація стратегії управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання. *Економіка*. 2021. №32. С.11-19.

32. Малік М.І. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.

33. Малік М.І. Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері економіки (методологія і організація). К.: ША УААН, 2009. 177 с.

34. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. К.: «Каравелла», 2005. 341 с.

35. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравелла, 2006. 320 с.

36. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

37. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2019. №4. С. 55-63.

38. Менеджмент: збірник наукових праць / голов. ред. В.А. Рудьєв. К.: Освіта, 2009. 358 с.

39. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. К: КНЕУ, 2007. 132 с.
40. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021.№21.С. 361–367.
41. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. К.: Знання, 2002. 311 с.
42. Новак В.Д. Організаційна поведінка: Навч. посібник. К.: ТОВ УВПК «ЕксОб», 2004. 511 с.
43. Нижник В.М. Система оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі у правління підприємством. Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення: зб. доп. II міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 8-9 жовтня 2009 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. С. 373 - 374.
44. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
45. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. К: «Кондор», 2003. 664 с.
46. Павелко В.Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління на основі концепції якості: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2014. 320 с.
47. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц.. К.: КНЕУ, 2008. 124 с.
48. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 21(994). С. 127-134.
49. Подольчак Н.Ю. Використання результатів оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівельних підприємств у процесі

прийняття управлінських рішень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 12. С. 85-91.

50. Подольчак Н.Ю. Поняття та види ефективності системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 3. С. 203-210.

51. Пожуєва Т.О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах. *Економіка та підприємництво*. 2017. № 2 (77). С. 119-123.

52. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 528 с.

53. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч. посібник. К.: Вікар, 2003. 178 с.

54. Пучкова С.І. Проблеми кадрової політики підприємств в умовах ринкової трансформації економіки. *Управління бізнесом*. 2021. №11. С. 23-31.

55. Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій та адміністрування: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 377с.

56. Саруханов К.Н. Як готувати кадри для підприємств. *Проблеми теорії і практики управління*. 2019. № 4. С. 71-76.

57. Серьогін С.М. Сучасні технології роботи з персоналом. К.: Цент учбової літератури, 2010. 50 с.

58. Сідун В.А. Економіка підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 436 с.

59. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 412 с.

60. Скриль В.В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 122-129.

61. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.

62. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.

63. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Т.: Освіта, 2007. 409 с.
64. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.
65. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. 104 с.
66. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб.. К: «Знання», 2004. 501 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Для оцінки рівня соціальної ефективності менеджменту покажемо зміни продуктивності праці у зв'язку з введенням певних економіко-організаційних та техніко-технологічних змін:

а) економія чисельності за рахунок підвищення технічного рівня виробництва:

$$E_{ч1} = t / (T_{эф} * K_{в.н.}) \quad (1)$$

де t - змінювання трудомісткості виробів;

$T_{эф}$ - ефективний річний фонд часу роботи одного робітника;

$K_{в.н.}$ - коефіцієнт виконання норм виробітку.

б) економія робочої сили (чисельності) за рахунок факторів удосконалення управління та організації виробництва. Розраховується за формулою:

$$E_{ч2} = T * P_{врозр} * Ч_{розр} / 100\% \quad (2)$$

де T – змінена трудомісткість робіт, %;

$P_{врозр}$ – питома вага основних робочих в базовому періоді в чисельності персоналу;

$Ч_{розр}$ – розрахункова чисельність промислово-виробничого персоналу.

в) економія робочої сили за рахунок збільшення реального фонду робочого часу розраховується:

$$E_{ч3} = ((T_{б} / T_{ф}) - 1) * P_{вобаз} * Ч_{розр} \quad (3)$$

де $T_{б}$, $T_{ф}$ – число днів відпрацьованих одним робочим в базовому і розрахунковому періодах.

г) економія чисельності за рахунок впливу структурних змін:

$$E_{ч4} = Ч_{пвпбаз} * K * ((C_{ф} / C_{б}) - 1) * P_{вобаз} \quad (4)$$

де Чпвпбаз – чисельність промислово-виробничого персоналу у базовому періоді.

д) економія робочої сили за рахунок підвищення технічного рівня виробництва:

$$E_{\text{техрив}} = (t_1 - t_2) * Q_{\text{пл.}} * K_{\text{ч}} / (\Phi_{\text{д}} * K_{\text{в.н}}) \quad (5)$$

де t_1 , t_2 – трудомісткість вироблення одиниці продукції до і після проведення заходу, норм.год;

$Q_{\text{пл.}}$ – плановий випуск продукції, нат.од;

$\Phi_{\text{д}}$ – дійсний річний фонд робочого часу одного робітника в плановому році;

$K_{\text{в.н}}$ – коефіцієнт виконання норм;

$K_{\text{ч}}$ – коефіцієнт часу (відношення кількості місяців дії заходу до 12).

е) економія робочої сили за рахунок структурного зрушення виробництва:

$$E_{\text{стрзр}} = (T_{\text{б}} - T_{\text{пл}}) * \text{Пл.} / (\Phi_{\text{д}} * K_{\text{в.н}}) \quad (6)$$

$T_{\text{б}}$, $T_{\text{пл}}$, Пл. – трудомісткість на тис продукції і обсяг продукції в тис.грн.

Додаток Б

Таблиця 1.1

Класифікація видів ефективності та способи їх застосування

Ознаки класифікації	Види ефективності	Способи застосування
1	2	3
За видами економічної діяльності	1) сільського господарства; 2) транспорту і зв'язку; 3) промисловості; 4) будівництва; 5) гуртової та роздрібної торгівлі; 6) інші	Формування державного бюджету, галузевих стратегій, програм та планів
За видами залучених ресурсів	1) інформаційна; 2) енергетична; 3) фінансова; 4) матеріальна; 5) трудова	Формування цілей, планів розподілу ресурсів, логістичних схем
За рівнем	Висока, достатня, недостатня (низька)	Розроблення мірил та меж оцінювання
За елементами виникнення	1) соціальна; 2) психологічна; 3) економічна; 4) природно-екологічна; 5) політична; 6) правова	Виявлення характеру причин виникнення проблем у соціально-економічній системі
Часова спрямованість	1) минула (наявна), 2) майбутня (прогнозована)	Оцінювання реальної інвестиційної привабливості та вартості підприємства
За способом виявлення	1) явна (виявлена на основі відмінностей); 2) прихована (виявлена у ході порівняння з іншими суб'єктами та рівнем тінізації)	Встановлення номінального та реального рівня ефективності
За місцем виникнення	1) менеджменту: • керівника, • управлінського підрозділу, • рівня управління; 2) організації: • робочого місця, • виробничої дільниці, • цеху, • виробничої одиниці; 3) об'єднання підприємств, 4) галузі, 5) регіону, 6) національної економіки, 7) світової економіки	Створення перспективних планів розвитку країни, використання міжнародними організаціями, визначення рівня винагороди менеджменту, розроблення порівняльних показників ефективності робочих місць, підрозділів, організацій, галузей, країн тощо

Примітка. Складено автором за даними: [49, с. 205].