

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ»

Студентки 2 курсу, 7м групи,

Спеціальності 081 «право»

Спеціалізації «Правове забезпечення безпеки
підприємницької діяльності»

_____ Андросова

Анастасія Андріївна

Науковий керівник

кандидат юридичних наук,

доцент кафедри загальноправових дисциплін

_____ Корягіна

Анжела Миколаївна

Гарант освітньої програми

професор, кандидат юридичних наук,

_____ Крегул

Юрій Іванович

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1 Поняття та сутність управлінської діяльності на підприємстві.....	8
1.2 Співвідношення правового забезпечення та управлінської діяльності.....	19
1.3 Управлінська діяльність на підприємстві як об'єкт правового забезпечення.....	28
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1 Правові аспекти управління персоналом на підприємстві.....	38
2.2 Інформаційне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.....	49
2.3 Нормативно-методичне та документальне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1. Напрямки вдосконалення організаційно-правової системи управлінської діяльності на підприємстві.....	72
3.2. Способи економічно-правового механізму забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.....	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Складна економічно-фінансова ситуація в державі зумовлює необхідність створення ефективної системи управління на підприємстві, яка б дала змогу протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам. Однією з найважливіших передумов ефективності управління на підприємстві є гарантування комплексного та узгодженого правового забезпечення управління (тобто розроблення відповідної локальної нормативно-правової бази). Саме на рівні нормативних документів мають створюватися пріоритетні напрями управління підприємством, визначатися коло суб'єктів, відповідальних за її реалізацію, закріплюватися шляхи взаємодії структурних підрозділів підприємства, окреслюватися проблемні питання, пов'язані з процесом управління підприємством та пропонуватися шляхи їх вирішення.

Значення правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві зумовлюється тим, що саме завдяки праву й правовому регулюванню відбувається впорядкування суспільних відносин, забезпечується виділення та закріплення основоположних фундаментальних прав персоналу підприємства та створюються відповідні правові механізми забезпечення його захисту.

Наявність належного правового забезпечення управління на підприємстві є одним із дієвих засобів узгодження діяльності структурних підрозділів суб'єкта господарювання та ефективним способом створення механізму координації між ними.

Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління та стилю роботи в управлінській сфері.

Тому особливо гостро стоїть задача організації управління підприємствами – створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих. Організація управління

здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних діючих систем і створення інших, здатних самостійно і високоефективно досягати цілей в умовах ринкових відносин.

Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема в правовому аспекті.

Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливої актуальності. Потреба вибору найкращого варіанта управління витратами в системі розвитку підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі.

Взагалі управлінська діяльність на підприємстві є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, тому потребують детального аналізу.

Теоретичні аспекти управлінської діяльності досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Беляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін.

Окремі питання щодо управлінської діяльності з точки зору її правового регулювання розглядались, зокрема, науковцями-юристами: Ю.П.Битяком, Л.В.Гонюковою, А.Г.Кабанцем, М.С. Кармазіною, Т.В.Мотренком, В.І.Мельниченком, Ю.П.Сурміною, О.І.Сушинським, О.Ю.Оболенським,

Н.Р.Нижником, Н.М.Колісніченком, О.Ю.Оржель, В.М.Олуйком, Т.І.Пахомовою, Л.А.Пашко, А.С.Сіцінським, С.М.Серьогіною, Д. Шиманком.

Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є проведення аналізу правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві та розробка науково-теоретичних і практичних пропозицій щодо вдосконалення системи та механізму налагодження взаємодії структурних підрозділів на підприємстві в процесі управління.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі *завдання*:

- визначити поняття та сутність управлінської діяльності на підприємстві;
- дослідити співвідношення правового забезпечення та управлінської діяльності;
- проаналізувати управлінську діяльність на підприємстві як об'єкт правового забезпечення;
- охарактеризувати правові аспекти управління персоналом на підприємстві;
- визначити інформаційне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві;
- дослідити нормативно-методичне та документальне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення організаційно-правової системи та економічно-правового механізму забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.

Об'єктом дослідження є сукупність суспільних відносин, що виникають на підставі правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є правове забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.

Методи дослідження. З урахуванням поставленої мети і завдань дослідження у процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи використані загальнонаукові (діалектичний, історичний, системний, аналізу та синтезу,

індукції та дедукції) і спеціальні (порівняльно-правовий, метод тлумачення правових норм) методи наукового пізнання. Застосовуючи структурно-функціональний метод, встановлено та проаналізовано законодавство щодо правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві (підрозділи 1.1, 1.3); за допомогою методу екстраполяції охарактеризовано понятійний апарат дослідження (підрозділи 1.1, 1.2). Відповідно до методів формалізації, систематизації та узагальнення визначено основні засади організаційно-правової складової управлінської діяльності на підприємстві (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3). За допомогою методу кількісного і якісного аналізу визначено проблемні питання процесу оптимізації правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві (підрозділи 1.3, 3.1, 3.2). Формально-юридичний метод надав змогу здійснити тлумачення чинних норм законодавства у досліджуваній сфері (підрозділи 1.1, 1.2, 2.2, 2.3). За допомогою методів логіки (аналізу, синтезу, індукції, дедукції) досліджено нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, концепції, думки авторів з окремих питань, що стосуються теми дослідження (підрозділи 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3). На основі порівняльно-правового методу сформульовано пропозиції щодо вдосконалення організаційно-правової системи та економічно-правового механізму забезпечення управлінської діяльності на підприємстві (підрозділи 2.3, 3.1, 3.2).

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані положення та висновки можуть бути використані у науково-дослідницькій діяльності з метою подальшого розвитку правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві; у законотворчій діяльності при подальшому вдосконаленні законодавства України з питань правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві; у навчальному процесі при викладанні начальних курсів, що стосуються правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.

Отримані у випускній кваліфікаційній роботі результати також можуть бути використані при написанні окремих наукових праць та підготовці до

лекційних, семінарських занять для студентів, що навчаються за спеціальностями право, економіка, управлінська діяльність.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох взаємопов'язаних розділів (8 підрозділів), висновків та пропозицій, списку використаних джерел, що відповідає поставленій меті та дослідницьким завданням. Повний обсяг роботи становить 107 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та сутність управлінської діяльності на підприємстві

Ефективність функціонування економічних систем, ключове місце серед яких посідає підприємство, багато в чому визначається тим, наскільки злагоджено й раціонально взаємодіють між собою їх елементи в процесі реалізації поставленої мети, тобто наскільки дієва та адекватна відповідна система управління. Управління підприємством, будучи складною, багатоаспектною категорією, науково-практична значущість якої не викликає сумнівів, еволюціонує, якісно змінюється й розвивається у відповідь на динамізм і ускладнення суспільного виробництва та ринкових відносин. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення, уточнення й систематизації теоретичних основ управління підприємством.

Підприємство як складна техніко-технологічна й соціально-економічна система, націлена на реалізацію підприємницького інтересу за допомогою задоволення суспільних потреб, зможе ефективно функціонувати та виконувати свою місію в довгостроковій перспективі, якщо діяльність усіх його підрозділів, виділених відповідно до принципів горизонтального й вертикального поділу праці, і окремих виконавців буде раціонально організована, оптимально скоординована, адекватно контрольована, тобто керована.

Діяльність підприємства неможлива без управління ним, а результативне управління вимагає, по-перше, правильного розуміння природи об'єкта управління, а, по друге, використання відповідних цій природі засобів управлінського впливу. У сфері розуміння природи підприємства сьогодні відбулися настільки помітні зміни, що їх справедливо називають парадигмальними, – від механістичної моделі підприємства через біологічну до соціокультурної моделі. У сфері використання відповідних цій природі засобів

управлінського впливу формується тенденція до технологізації управління, яка передбачає поширення застосування технологій управління. Ця тенденція стає все виразнішою.

Необхідно відмітити, що управління відображає його зміст, процеси руху та оброблення інформації, визначає склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких інформація перетворюється і створює підстави для впливу на керований об'єкт з метою його переведення до бажаного стану, дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців в процесі управління.

До сьогоднішнього дня поняття «управління» не має однозначного визначення. У це поняття вкладається так багато значень, дається безліч трактувань, інтерпретацій, що часом дуже важко зрозуміти, про що дійсно йде мова, і що мають на увазі, коли пишуть (говорять) про управління. У результаті дане поняття почало охоплювати безліч явищ, відношень і процесів. Воно постає багатозначним, недостатньо визначеним, не строгим і відносним, тому що його змістом виступають цілком різні реальності. Наявність двох, трьох, а тим більше декількох десятків визначень одного і того ж поняття (тобто багатозначність) вказує, передусім, на невизначеність, туманність, неоднозначність нашого уявлення про таке явище, яке ми йменуємо управлінням. Невизначеність змісту даного поняття призводить до того, що ні дослідник, ні практик управління не знає, з чим вони мають справу. Чітке розмежування термінів «понять» - це перше правило будь-якої науки, в тому числі й науки державного управління. У науці для одного змісту не слід давати одне ім'я (термін), тільки якщо тут є співвідношення загального і часткового. Тому першочерговим науковим завданням є точне визначення змісту й об'єму поняття «управління».

У загальному вигляді управління розглядаються як сукупність знань про способи та форми застосування елементів системи управління підприємством у процесах управління, що охоплюють всі процеси, які відбуваються на підприємстві, а також між підприємством та зовнішнім середовищем [1, с. 34].

Конкретнішим є тлумачення управління як комплексу методів оброблення управлінської інформації з метою розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень [6], а найпридатнішим є визнання управління системою операцій і процедур, що виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями у певній послідовності з використанням необхідних методів і засобів [7].

У сучасній літературі разом з поняттям "управління" ("управлінська діяльність") широко вживають поняття "менеджмент" ("менеджмент підприємства"), при цьому одні автори ототожнюють ці поняття в своїх працях (І.М. Герчикова [5, с. 9], Б.З. Зельдович [8, с. 9], а інші пропонують розмежовувати (А.С. Большаков [2, с. 14], З.І. Михайлов [10, с. 5], О.М. Мідюк, Л.В. Горьканова, О.С. Янгічер [12]).

За своїм характером, управління є автократичним, націленим на вирішення загальних завдань соціально-економічного розвитку суспільства, що підпорядковує діяльність усіх суб'єктів економічних відносин державної влади, регламентованої правовими актами. Менеджмент же націлений на досягнення стабілізації соціальних відносин персоналу трудових колективів, становлення ділових комунікацій між центрами управління і соціальним середовищем підприємства.

Науковцями розроблений широкий категоріальний апарат щодо поняття "управління" ("управлінська діяльність"), зокрема Борисов А.Б. зазначає, управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [3, с. 760].

Вечканов Г.С. розуміє управління як елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції [4, с. 376].

Таке широке тлумачення поняття «управління» (управлінська діяльність) пов'язане, перш за все, з виникненням кібернетики. Управління почали розуміти як найзагальнішу (універсальну) властивість механічних, біологічних і соціальних систем. Основу цієї теорії склали три принципи, на основі яких ті чи інші явища відносяться до управління. Це, по-перше, наявність процесу передачі, обробки й зберігання інформації; по-друге, наявність телеологічного ефекту або цілепокладання; і, по-третє, наявність механізму зворотного зв'язку для корегування дій з досягнення цілей. На основі даного підходу були розроблені математичні і інформаційні теорії управління. Багато аспектів управління описано так званою спільною теорією систем, синергетикою, «організмичною теорією управління» та іншими галузями науки.

Аналізуючи акценти, виділені щодо характеристики суті понять "управління" різними науковцями та фахівцями, можна зазначити, що загалом немає чіткої однозначної грані у їх трактуванні, навіть у тих авторів, що дає змогу використовувати в цій роботі термін "управління", позначивши такі його межі:

– управління як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретично-методичний інструментарій управління як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм;

– управління як функція – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки;

– управління як цілеспрямована, інформаційна дія суб'єкта управління на об'єкти управління;

– управління як процес – сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності виробництва, максимальне

використання потенціалу всіх виробничих ресурсів і реалізацію підприємницького інтересу;

– управління як керівний орган – сукупність елементів (окремих виконавців, груп і підрозділів) системи управління, що забезпечують роботу підприємства як єдиного цілого.

При цьому не можна випустити з уваги, що управління розглядається і як мистецтво, тобто здатність ефективно застосовувати й поєднувати теоретичні знання та практичний досвід у конкретних умовах місця й часу (у конкретних господарських ситуаціях)[10].

Необхідно зазначити, що управлінська діяльність на підприємстві – елемент глобальної системи управління економікою, зумовленої розвитком продуктивних сил суспільства, що супроводжує поглибленим поділом праці. У якому б контексті не розглядалося управління підприємством, в його основі лежить поділ праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів господарської діяльності.

Саме управління підприємством, будучи продуктом поділу праці, відокремившись у самостійний вид діяльності, організовує, регулює й координує решту видів господарської діяльності підприємства. У цьому полягає його особлива місія.

Сутність управління підприємством полягає в здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно-обґрунтованої та інформаційно-вираженої управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління.

Суб'єктом управління є система управління підприємством. Об'єкт управління – єдність соціального й технічного елементів виробництва.

Зміст управлінської діяльності характеризують функції управління:

– загальні – взаємопов'язані універсальні види управлінської діяльності, аналогічні для всіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації й особливостей функціонування (розміру, організаційно-правової форми тощо), наявності або відсутності того чи іншого об'єкта або процесу в його керованій підсистемі;

– конкретні – види управлінської діяльності, спрямовані на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства [11, с.203].

До загальних функцій управління належать планування, організація, координація, мотивація та контроль, зміст і взаємозв'язок яких широко розкрито у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі [12,13].

Слід зазначити, с, які там відбуваються. Загальні функції управління з абстрактного виду трансформуються в конкретний тільки через управління певними об'єктами (елементами, процесами).

Конкретні функції можна класифікувати:

– за процесами управління (функції управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом тощо);

– за структурними підрозділами управління (функції управління корпусом, цехом, ділянкою, бригадою, відділом, бюро, сектором тощо);

– за напрямками діяльності підприємства (функції управління маркетинговою, виробничою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю);

– за елементами виробничо-господарської діяльності (функції управління персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями тощо);

– за економічними категоріями (функції управління продуктивністю праці, якістю продукції, собівартістю продукції, фінансовими результатами, господарськими ризиками тощо) та іншими ознаками [14, с. 23].

Конкретні функції управління підприємством визначаються такими його особливостями, як вид підприємницької діяльності, тип виробництва, спеціалізація, складність виробництва, розмір тощо. Виділення конкретних функцій управління є механізмом, за допомогою якого забезпечується формування організаційної та виробничої структури підприємства, встановлюються взаємозв'язки й відносини між його підрозділами. Разом з тим кожна конкретна функція є комплексною за змістом і включає всі загальні

функції. Це означає, що реалізація загальних функцій здійснюється завдяки застосуванню конкретних функцій управління й навпаки.

Виконання функцій управління здійснюється в процесі управління, який є послідовністю дій при цілеспрямованій дії апарату управління на об'єкт управління та передбачає прийняття й реалізацію управлінських рішень. З позицій практичної діяльності процес управління – це сукупність послідовних, циклічних дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком (розробкою та ухваленням) рішень для їх розв'язання й організацією виконання ухвалених управлінських рішень.

У процесі управління підприємством ухвалюються рішення не тільки щодо того, що потрібно зробити, щоб ефективно управляти (тобто за функціями управління); але і як слід впливати на об'єкт управління, за допомогою яких інструментів та методів (тобто щодо механізму управління), щоб підприємство працювало з максимальною віддачею вкладеного капіталу й задіяних ресурсів, реалізуючи підприємницький інтерес. При цьому управлінські рішення спираються на відповідні базові положення, загальні правила, основоположні ідеї й орієнтири (тобто принципи управління), які визначають риси реальної управлінської практики на будь-якому підприємстві, формулюють вимоги до системи управління підприємством – якісних та кількісних характеристик апарату управління, функцій управління, організаційної структури управління, процесу та механізму управління.

Загальні принципи управління підприємством повинні задовольняти такі вимоги [7, с. 13]:

- відображати загальні положення, які властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства та бізнесу.

Друга позиція зумовила відповідну еволюцію принципів управління внаслідок розвитку продуктивних сил і ринкових відносин.

Слід зазначити, що загальні принципи управління, розроблені школою наукового менеджменту й класичною адміністративною школою на початку ХХ

ст., і досі не втратили своєї актуальності для управлінської практики. Разом з тим до кінця ХХ ст. практика управління виробила й нові принципи [15, с. 61- 62; 7, с. 15-16].

Сучасні принципи універсального й специфічного характеру є наступними:

1) універсальні:

- динамізм формування й розвитку інновацій;
- цілеспрямована активізація діяльності людей, інноваційної підприємливості;
- гуманізація процесів праці;
- орієнтація управління не на процеси діяльності, а на кінцеві результати;
- самоконтроль якості праці, продуктів і процесів діяльності в системі управління, високі стандарти діяльності;
- орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підприємництва;
- розв'язання нових проблем новими методами;
- спирання на об'єктивні закони й реальність ринкових ситуацій;
- використання конкуренції, монополія – ворог високої продуктивності;
- поглиблення та розвиток зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем;
- ефективність управління забезпечується злиттям у єдине ціле таких факторів виробництва, як праця, капітал, земля й природні ресурси, інформація, найголовнішим з яких є людина.

2) Специфічні:

- забезпечення балансу інтересів підприємства (галузевих інтересів) та інтересів взаємопов'язаної з його діяльністю та економічною системою;
- ефективність управління забезпечується злиттям у єдине ціле таких факторів виробництва, як праця, капітал, земля й природні ресурси, інформація, найголовнішим з яких є людина. Оптимальне поєднання інтересів підприємства (галузевих інтересів) та інтересів розвитку регіонів (соціальних, культурно-національних та економічних);

- багаторівневий підхід до управління, зумовлений необхідністю державної підтримки діяльності підприємств соціально й стратегічно значущих галузей економіки [16, с. 36].

Як відомо, управлінська діяльність забезпечує координацію спеціалізованої діяльності людей, які працюють разом над досягненням спільної мети. Виходячи з цього, А. Файоль [17] включив до складу основних управлінських функцій діяльність з координування. Адже координування забезпечує узгоджену діяльність групи людей, за рахунок чого загальний результат групової діяльності перевищує сумарний результат діяльності цих людей, коли б вони працювали окремо, тобто спрацьовує ефект синергії.

Також необхідно зазначити, що на підприємстві існують різноманітні технології управління, але можна виділити дві значні групи – професійні технології та технології управління персоналом. Друга група технологій управління є більш широкою, тому що опосередковано – через вплив на персонал підприємства – визначає якість та результативність застосування професійних технологій менеджменту. До складу кожної з названих груп входять прості і комплексні технології. Професійні технології управління призначені для виконання спеціалізованого виду діяльності, що представлений роботами певного виду, які виконуються для розв'язання різноманітних завдань та досягнення локальних і загальних цілей у діяльності підприємства, тобто для використання у процесах управління методів управління.

Метод управління тлумачать широко (як інструмент здійснення впливу на об'єкт управління) і вузько (як послідовність за допомогою певних способів дій для виконання окремих робіт або реалізації окремих процедур) [18, с. 95].

Управління на підприємстві здійснюється за допомогою науково розроблених і обґрунтованих методів. У теорії та на практиці управління персоналом застосовують три групи методів: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони застосовуються на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту,

на основі ієрархічного управління. Організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на відносинах єдиновладдя, дисципліни та відповідності, здійснюються у формі організаційного та розпорядчого впливу [19, с. 145-147]. Це дає можливість об'єднати в одній групі як адміністративні, так і суто організаційні методи управління [19, с. 215].

Ця група методів діє через такі механізми:

- правові норми й акти – державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, що затверджені державними органами та є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, що використовуються в процесі оперативного управління. Головними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття відповідальності, прагнення людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Від інших ці методи відрізняє прямий характер впливу, оскільки будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Економічні методи управління засновані на врахуванні та використанні економічних інтересів індивідуальних, групових, колективних. Механізмами економічних методів на рівні підприємства є норми та нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках підприємства тощо. Економічні методи управління персоналом полягають у тому, що створюють матеріальну зацікавленість усіх зайнятих у підвищенні ефективності їхньої праці та впливають на управління об'єктом через економічні інтереси колективу та окремих робітників. Економічні методи управління включають широке

використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки та соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочень;
- соціальний захист.

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінського впливу, який базується на використанні закономірностей соціології та психології. Об'єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особи. За масштабами та способами впливу вказані методи можна поділити на дві основні групи: соціологічні, що спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні, що впливають на конкретного індивіда.

Соціально-психологічні методи відіграють важливу роль в управлінні, вони дають змогу встановити призначення та місце співробітників у колективі, визначити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації та розв'язання конфліктів у колективі [20, с. 112-114].

Таким чином, управління підприємством як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі. Об'єктивність управління гармонійно поєднується із суб'єктивністю управлінських дій, що

визначають сутність управлінської діяльності, які здійснюються суб'єктом управління (системою управління) щодо об'єкта управління (комплексу соціально-технічних елементів підприємства). Зміст управлінської діяльності полягає у виділенні, опрацюванні й реалізації загальних і конкретних функцій, що спираються на відповідні раціональні принципи управління підприємством, які враховують сучасні наукові напрацювання.

1.2 Співвідношення правового забезпечення та управлінської діяльності

Тенденції суспільного розвитку та сучасні соціальні процеси обумовлюють необхідність інтенсивного розроблення теоретичних проблем правового впливу на суспільні відносини, форм та засобів реалізації права, механізму правового регулювання, застосування норм права і багатьох інших питань. Сьогодні гостро відчувається потреба в розробленні механізму ефективного застосування закону та його дії на соціальні процеси, на демократизацію Українського суспільства. Одним із важливих правових засобів механізму реалізації закону виступають нормотворча діяльність.

Теорія правового забезпечення часто відстає від потреб практики, або втрачається зв'язок між правом і практичною діяльністю. Відставання теорії права більшою мірою залежить від підходів до процесу організації діяльності в соціальній системі. Зараз багато рішень приймаються не на основі наукового обґрунтування, а на основі політичної доцільності, тому складно відстежується зв'язок між управлінням та правом, відповідно, втрачається потреба наукових розроблень у цьому напрямі.

Хоча в юридичній науці чимало зроблено для вивчення правових аспектів управління: для характеристики права як державного виразу в загально нормативній формі цілей, завдань і програм управління, закріплення правового режиму управління, характеристики правових актів як важливого різновиду управлінських рішень, що мають великий інформаційний потенціал.

Тут можна виділити два основні моменти: позитивне в теоретичних розробленнях минулих часів не використовується на практиці; існує певний «застій» у проведенні нових наукових розроблень із правових аспектів забезпечення практичної діяльності.

Для визначення правових аспектів проблем організації діяльності підприємства влади необхідно розглянути зміст і взаємозв'язок таких правових категорій, як: правове регулювання, правове забезпечення, правове управління. Аналіз співвідношення цих понять опосередковано пов'язаний із розглядом співвідношення таких категорій, як право та управління.

Розглянемо поняття «правове забезпечення діяльності», яке склалося в юридичній науці. Думка про напрям правового забезпечення діяльності не нова. Її розглядали та досліджували такі науковці: В. В. Глазирін, Є. В. Додін [21], І. Я. Дюрягін [22], В. М. Кудрявцев, А. Е. Луньов, В. І. Нікітинський [23; с. 9–21], Д. В. Приймаченко [24], Ю. О. Тихомиров [25], А. М. Школик [26] та ін.

В адміністративному праві дослідження проблем та напрямів правової діяльності традиційно пов'язували з категорією правового забезпечення соціального управління. Розгляд і дослідження проблем правового забезпечення управління (у широкому розумінні) сприятиме поглибленому дослідженню напрямів розвитку правової організації діяльності підприємства.

На думку більшості вчених-адміністративістів, правове забезпечення – це цілеспрямована дія на поведінку людей і суспільні відносини за допомогою правових (юридичних) засобів. Отже, термін правове забезпечення, на наш погляд, можна визначити як здійснюване державою впорядкування соціальних відносин шляхом їх охорони, реалізації впливу та розвитку суспільних відносин з використанням юридичних норм, приписів і засобів.

Розглядаючи правове забезпечення, слід зазначити, що воно знаходить своє відбиття в різних галузях науки. Зокрема у сфері економіки зосереджується увага на визначеннях і характеристиці особливостей економічних аспектів управління.

Необхідно зазначити, що фактично всі вчені-адміністративісти, які розглядають категорію "державного управління" проголошують нерозривний

зв'язок права та управління, який особливо важливий при розгляді адміністративної діяльності органів виконавчої влади, дослідженні основних взаємозалежностей предметів адміністративного права.

Ю. О. Тихомиров, досліджуючи природу і види управління, виділяє два аспекти «юридичного зрізу». Перший – застосування юридичних засобів. Управління як комплексне явище використовує для своїх цілей різні засоби – економічні, юридичні, матеріальні, технічні, кадрові, ідеологічні тощо. Юридичні засоби мають як власне поле застосування, так і суміжне поле, де вони опосередковують використання інших засобів.

Другий аспект пов'язаний з радіусом правового відображення (маються на увазі різні види управління). Право в цілому, усі його галузі служать правовим забезпеченням управління в суспільстві, соціального управління і управління державою, державними справами. Державне управління у вузькому значенні опосередковується конституційним і адміністративним правом [25, с. 56].

Розуміння комплексної природи управління полегшує правильне трактування права як одного з його інструментів та складової, за допомогою якої регулюється весь процес управління. Це означає можливість виділення правового забезпечення управління. Воно характеризується системністю, цілісністю правового регулювання основних сторін управління.

Ю. О. Тихомиров правове забезпечення виділяє як самостійний вид забезпечення управління, взаємодіючий з іншими, що виражає його загальнозначущий соціальний і організаційний прояв [25, с. 56].

З останніх праць вітчизняних вчених доцільно відзначити публікацію А. М. Школика, який досліджує правове регулювання управлінської діяльності в Україні [26].

Отже, зв'язок і співвідношення права та управління – одне з основних питань таких фундаментальних і комплексних наук, як теорія держави і права, теорія управління, конституційне і адміністративне право.

В. М. Селіванов пише, що юридичні й управлінські відносини як конкретні соціальні явища пізнаються різними способами, методами і формами, бо завжди

одночасно існують кілька протилежних, відмінних один від одного способів суспільного мислення, які намагаються витлумачити юридичні та управлінські «істини», дані їм у досвіді, на свою користь. Саме тому інтерпретація понять права і соціального управління не була й сьогодні не лишається однозначною [27, с. 83].

А. Е. Луньов [28, с. 45] звернув увагу на той факт, що не можна визнати достатнім і правильним аналіз проблем управління поза правом і поза зв'язком із правом. Ідея про правові форми управління була розвинена і поглиблена до такого розуміння, що управління має здійснюватися відповідно до цілей, установлених правом, на основі права і в правових формах.

З іншого боку, право є основним інструментом, засобом і формою управлінської діяльності. Превалювання одного або іншого підходу залежить від багатьох факторів рівня управління, цілей, які ставляться за управління, важливості виконуваних завдань тощо. Тому питання співвіднесення права і управління треба розглядати як комплексно, так і в контексті завдань конкретного дослідження.

Ці питання набувають особливої актуальності в наші дні, коли відбуваються великі зміни в соціально-політичній, економічній, духовній і організаційній сферах життя суспільства. Все виразніше відчувається необхідність пошуку таких організаційних начал, які б гарантували стійкий розвиток суспільства.

Саме наукове визначення сучасного поняття управління і права, їх принципів, методів застосування у процесі демократичної трансформації українського суспільства, формування якісно нової національної системи державної влади, управління та самоуправління, тобто розроблення сучасної парадигми управління і права, може сприяти забезпеченню ефективного досягнення конституційно закріплених цілей відродження громадянського суспільства, забезпеченню прав і свобод людини, розвитку і зміцненню демократичної, соціальної, правової держави, пошуку міри та межі оптимального співвідношення економічної свободи та ефективності, а також соціальної справедливості та юридичної рівності [27, с. 85].

Право щодо керівної підсистеми є засобом і формою її організації, виконання управлінської діяльності; стосовно керованої підсистеми – засобом організуючого впливу на свідомість і діяльність суб'єктів, якими управляють. Саме тому право є не тільки формою, але й найважливішим засобом соціального управління.

Юридичний механізм управління дає цілісне уявлення про системний вплив різних правомірних засобів і форм на керовані об'єкти, дає змогу розглядати багатофакторний вплив права під однаковим кутом зору цілеспрямованого впливу на осіб, якими керують, для задоволення особистих і суспільних інтересів. Його покращання виявляється умовою і резервом розвитку державного управління. Правотворчість і правозастосування – основні форми державно-управлінської діяльності, кожна з них – особливий засіб зовнішнього вираження і внутрішньої організації управлінської діяльності. Кожна з них вносить організованість у діяльність системи управління і до процесу управлінського впливу на керовані об'єкти, надає управлінню офіційного, обов'язкового характеру [29, с. 361].

На сучасному етапі залишається диференціація інтересів у різних індивідів і їх різноманітних груп, у різних поколінь, представників різних національностей, регіонів тощо. Ці інтереси регулюються владою або політиками на основі компромісу, тобто взаємних поступок. Водночас громадянське суспільство стає реальною силою держави, що робить останню політичною формою або оболонкою суспільства і спонукає його виражати узгоджену волю й інтереси всього суспільства, а не тільки панівної еліти або особливої публічної влади, що стоїть над суспільством. Іншими словами, дає можливість державі стати справедливою (за Платоном) або служити інститутом для захисту громадян (за К. Поппером). Трансформація держави має місце завдяки таким ефективним засобам, як політичні партії і рухи, профспілки, трудові колективи, релігійні конфесії тощо.

Таким чином, сутність держави становлять суперечливі сторони й тенденції, що одночасно виражають загальносоціальні і класові інтереси. У цьому випадку

держава виступає як носій деякої «загальної функції» (за А. Б. Венгеровим), тобто у здійсненні публічної влади нарівні з панівним класом, панівною елітою бере участь все суспільство. І тоді метою держави стає загальний інтерес. Таку державу можна розглядати як форму громадянського суспільства, що відповідає за своїм змістом його внутрішнім потребам. При цьому соціальна держава і громадянське суспільство перебувають у стані безперервної, суперечливої взаємодії.

Особливості взаємозв'язку права й управління в різних країнах підкреслює Глен Райт [30, с. 8], який розглядає два підходи до управління: американський і європейський. Американський підхід полягає в тому, що галузі державного управління визначають політичний процес і законодавчі рішення. При такій ситуації спостерігається змішування політико-адміністративних функцій, і основними критеріями управлінського рішення є економічність та ефективність, а правові норми забезпечують тільки широкий масштаб і мету. Німецький підхід до завдань \ управління підтримує розмежування політики й адміністрування, що спирається на правову основу для визначення цих завдань. Закон як такий, що визначає державне управління в німецькому контексті, характеризується таким чином: «Завдання управлінської, а отже, і структурні передумови матеріальної правильності адміністративної дії стверджуються, згідно з німецькою традицією, насамперед за допомогою права».

При обох підходах діють ті ж принципи управлінської діяльності, але вони пристосовані до відповідних політичних та соціальних умов.

Також варто відзначити, що достатньо популярною для вчених залишається думка про те, що для юридичного «обслуговування» управління як різновиду соціального управління існує спеціальна правова галузь – адміністративне право, яка має своїм предметом ті суспільні відносини, які виникають (складаються), розвиваються та припиняються у зв'язку з практикою розпорядчо-виконавчої діяльності держави. Адміністративне право додає основним виявам управлінської діяльності, що здійснюється органами держави, виконавчого та юридичного характеру.

В.М. Плішкін, розглядаючи питання щодо співвідношення права і управління, дійшов висновку, що соціальне управління (охоплюючи державне) і право, перебуваючи в постійній взаємодії, розвиваються у взаємній залежності:

1) управління спрямоване на реалізацію норм права, на переведення правових, нормативних установлень у реальну поведінку людей і організацій;

2) право використовується як один із найбільш дійових засобів управління, воно забезпечує ефективну організацію державної влади, регламентує управлінську діяльність її органів;

3) саме управління є важливим об'єктом правового регулювання [31, с. 33].

Проаналізувавши перелічені фактори, можна дійти висновку: право і управління, зберігаючи свою специфіку, перебувають у динамічному взаємозв'язку, активно впливають одне на одного, причому в принципах права відображаються основні взаємозв'язки, закономірності й відносини управління, а закономірності розвитку права використовуються для розвитку управління. Але реальна картина не завжди відображає дефініцію, що в нормативно-правових актах відображаються основні взаємозв'язки, закономірності й відносини соціального управління. Часто правові акти відображають політичне замовлення, не спираючись на управлінські принципи. І навпаки, управління не завжди спрямоване на реалізацію норм права, на переведення правових, нормативних установлень у реальну поведінку організацій і людей.

Право має найбільший практичний інтерес лише тоді, коли воно органічно включено в безпосередній процес управління. Поза управлінським процесом, доки відповідно до імперативних вимог принципів не здійснюється реальне управління, говорити про реалізацію принципів управління передчасно.

Тому, кажучи про реалізацію принципів управління, ми можемо і повинні говорити лише про необхідність реалізації управлінського потенціалу в праві. Тому мета правового дослідження – поєднати на основі сучасних методологічних підходів переваги кожного з напрямів досліджень (права та управління) шляхом створення комплексних моделей правової організації соціальних процесів і систем.

У більшості наукових робіт з адміністративного права, конституційного права і державного управління окремо розглядалися право і управління, які мають свої основи і забезпечують виконання один одного як окремих утворень. На нашу думку, ці категорії потрібно досліджувати в межах одного процесу – діяльності.

Визначення «правове забезпечення діяльності» вказує на характер зв'язку між правом і діяльністю, складові напрями цієї діяльності, підпорядкованість і другорядність права, його службове та інструментальне значення, але більшого теоретичного та методологічного значення або змістовного навантаження воно не має, відповідно – новизни теж, а вказує тільки на частину діяльності – правову, яка виконується паралельно з іншими різновидами діяльності для забезпечення їх виконання. Такий підхід до розуміння взаємодії права й діяльності, їх нормування особливого значення не має і не є шляхом до розв'язання основних правових та соціальних проблем, що впливають на результативність нормування діяльності органів державної влади.

Також не можна не згадати про принципи управління та принципи права, які слід відмежовувати, зокрема можна говорити про співвідношення принципів управління та принципів права як про ціле та частину.

Під принципами права розуміють засадничі (основні) ідеї, положення, вимоги, що характеризують зміст права, відображають закономірності його розвитку і визначають напрями і механізми адміністративно-правового регулювання суспільних відносин.

На думку В. І. Курило, під принципами права слід розуміти основні вихідні, об'єктивно зумовлені засади, на яких базується діяльність суб'єктів права, забезпечуються права та свободи людини і громадянина, нормальне функціонування громадянського суспільства та держави [32, с. 48].

В. Д. Бакуменко визначає принципи управління як прояви закономірностей управлінської діяльності, що відображені у вигляді певних положень, які застосовуються в теоретичній і практичній діяльності людей у сфері державного управління. Як правило, це фундаментальні, науково обґрунтовані, а в певних

випадках і законодавчо закріплені положення, відповідно до яких будується і функціонує система державного управління [33, с. 564].

Таким чином, можна дійти висновку, що принципи права, передусім, визначають механізм правового регулювання (адміністративного) відносин, є підґрунтям права, впливають на його формування та розвиток. Тобто фактично виражають природу права, визначають його особливості тощо. Водночас принципи управління визначають безпосередньо механізм здійснення такого управління та його організації і реалізуються в процесі здійснення управлінської діяльності.

Межі державного управління, його мета та зміст, перебувають у повній залежності від домінуючих економічних і соціальних відносин. На сучасному етапі виявляються тенденції до становлення системи державного регулювання, коли безпосереднє втручання апарату управління в діяльність об'єктів зменшується, а управлінський вплив пов'язується із самостійністю тих чи інших структур. Це ніскільки не принижує ролі виконавчої влади в державному управлінні, тим більше, що «між державним управлінням та державним регулюванням принципова відмінність відсутня, оскільки мета їх одна. Управляючи, органи виконавчої влади здійснюють регулювання, а регулюючи – управління. Відмінність полягає у ступені впливу керуючого на керованого та рівні підлеглості або відсутності підлеглості».

Отже, співвідношення між поняттями «правове забезпечення» та «управлінська діяльність» доцільно розглядати як похідне від тлумачення загальних категорій «забезпечення» й «управління». Загальновизнано, що забезпечення й управління як соціальні явища, маючи спільну сферу застосування, передбачають різний за характером вплив на об'єкти управління з метою досягнення певних результатів, тобто реалізації встановлених цілей та завдань управлінського впливу. При цьому забезпечення охоплює порівняно з управлінням ширшу сферу організаційної діяльності. Управління означає цілеспрямований вплив саме на об'єкти управління, використання методів, що передбачають підпорядкування цих об'єктів управлінському впливу з боку

суб'єкта управління. Забезпечення ж пов'язане не стільки з впливом на об'єкти управління, скільки на оточуюче середовище. Воно передбачає високий ступінь альтернативності поведінки керованих об'єктів.

Таким чином, провідною має бути модернізована або нова концепція розвитку правової науки на основі широкого використання новітніх загальних і спеціальних методологій, що особливо важливо для права як основного інструмента державно-правової організації суспільства та правової організації системи й діяльності конкретного суб'єкта.

Основним завданням подальшого розвитку теорії права є застосування сучасних методологічних підходів та формування правових понять і категорій на основі теорії діяльності та системо-діяльнісної методології, які зроблять можливим розв'язання більшої частини системних проблем, окреслених вище. Такий підхід полягає в організації взаємозалежних систем діяльності реалізації норм права та організації системи норм, що визначають діяльність.

1.3 Управлінська діяльність на підприємстві як об'єкт правового забезпечення

За умов формування ринкових відносин, підвищення ефективності функціонування підприємств залежить від вирішення проблеми створення сучасних організаційних структур та реформування старих, що заважають адаптації підприємств до нових організаційно-правових форм та мінливих умов ринкового середовища. Проблеми формування та розвитку організаційних структур були відкладені на другий план поряд з питаннями приватизації, реорганізації структури власності, формування законодавчої бази. Внутрішнє середовище підприємства, його організаційні структури і системи управління залишились поза межами як наукових досліджень, так і підприємницької практики.

В той же час, ефективне функціонування суб'єктів підприємницької діяльності є одним із дієвих інструментів підвищення стабільності розвитку

вітчизняної економіки та одним із засобів забезпечення національної безпеки. Одним з самих ефективних інструментів стабільного функціонування системи підприємництва в Україні є належне правове забезпечення управлінської діяльності підприємств, що обумовлене складнощами та загрозами становлення ринкових механізмів в нашій країні й особливостями перехідного періоду розвитку вітчизняної економіки.

Необхідність розгляду цього питання передусім, зумовлена тим, що право, будучи регулятором суспільних відносин, є одним із дієвих інструментів забезпечення діяльності на підприємстві та безпеки функціонування суб'єктів підприємництва загалом. Нормативно-правова база забезпечує можливість суб'єкту підприємницької діяльності активного захисту, визначає інститути та засоби його здійснення, норми та обсяги відповідальності за порушення права суб'єкта на безпечну економічну діяльність.

Що стосується сучасної системи поглядів на управлінську діяльність, то вона сформувалася в 50-і рр. ХХ в. як кількісна школа науки управління, заснована на розумінні складних управлінських проблем. Видатний американський вчений кібернетик в області системного підходу Р. Акофф, професор Пенсільванського університету основоположник системного аналізу відомий не тільки своїми теоретичними розробками, але й блискучим застосуванням методів системного аналізу для вирішення економічних і виробничих завдань із врахуванням психологічних, соціальних й інших аспектів; саме він сприяв удосконалюванню господарської діяльності більше 30 організацій (фірм, державних установ тощо) [34, с. 94].

Стаффорд Бир, видатний англійський вчений в області дослідження операцій, кібернетики та науки управління, яким першим використав кібернетику для управління, визначив управління як «науку ефективної організації». Впродовж 1960–х років він розробив модель життєдіяльності системи для діагностики несправності в будь-якій існуючій організаційній системі [35, с. 103].

А. Голдберг, засновник та президент управлінської консалтингової компанії присвятив свою діяльність розробці практичних кроків щодо управління та контролю за кадрами фірми, створення команди, якісного обслуговування клієнтів і підвищення продуктивності праці. З цього приводу в консалтинговій компанії розробляються спеціальні тренінгові продукти та методичні матеріали щодо управлінської діяльності в фірмі [34, с. 213].

За період незалежності України спостерігаються докорінні зміни у всіх сферах життя суспільства, в тому числі і в сфері економіки. Тому в умовах концентрації глобалізації світової економіки, розвитку нових організаційних інфраструктур бізнесу важливу роль займають оновлені вимоги щодо управління суб'єктам господарювання, які базуються на перетвореннях в соціально-економічній системі країни та розвитком ринкових відношень. Процес управління суб'єктом господарювання базується на управлінській діяльності окремих менеджерів того чи іншого підприємства, або об'єднань підприємств, які мають багаж знань, навиків, життєвого досвіду та здібностей щодо організації діяльності різних структур суб'єкта господарювання задля виконання поставлених завдань для досягнення кінцевого результату діяльності.

До визначення поняття управлінської діяльності в наукових кругах є декілька підходів як українських вчених, так і закордонних. Так, більшість закордонних експертів в області менеджменту управлінську діяльність розглядають як процес управління, що пов'язаний з плануванням, організацією, мотивацією і контролем необхідними для того, щоб сформулювати і досягти цілі організації [17, с.38].

Українські вчені визнають управлінську діяльність як сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління [36]. Підтверджує цю думку український вчений Малахай Г.А., який стверджує, що управлінська діяльність постає як результуюча різноспрямованих методів засобів їх реалізації [37]. Л.Е. Орбан-Лембрик визнає, що управлінська діяльність

– сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети межах організації [38].

Тобто, одні вчені визнають управлінську діяльність як набір методичних забезпечень і дій людини у сфері управління, інші визнають управлінську діяльність як процес, який забезпечує досягнення мети в межах організації.

Розглядаючи особливості управління підприємствами, перед усім, потрібно визначити зміст цієї категорії. У найбільш загальному розумінні управління є цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку з зміною обставин [39, с. 201].

На думку, Л. Дяченка управління підприємством – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей [40, с.85].

На нашу думку, управління підприємством в сучасних умовах це ефективна система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. В такій системі отримання прибутку, слід, розглядати не як основну мету діяльності підприємства, а виключно як результат ефективного функціонування правильно побудованої управлінської системи.

Як відомо, підприємство – це організаційно відокремлена і економічно самостійна ланка виробничої сфери народного господарства, що спеціалізується на виготовленні продукції, виконанні робіт і наданні послуг. Головне завдання підприємства полягає у задоволенні потреб ринку в його продукції або послугах з метою одержання прибутку [41, с. 9].

Підприємство складається з діючих виробничих підрозділів, створених на засадах внутрішнього госпрозрахунку (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Управління як процес повинно бути націленим на збереження і цільове використання ресурсів, здійснення контролю за роботою виконавців щодо виконання програми, бізнес-плану та господарських операцій технологічного процесу підприємницької діяльності [42, с. 35]

Розглядаючи питання організації управління підприємством, слід пам'ятати, що основними компонентами управлінської системи є:

- 1) суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;
- 2) об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;
- 3) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;
- 4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті [43].

Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні поліпшуючих інновацій, а в упровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства.

Одним з ефективних підходів налагодження стабільної управлінської системи на підприємстві є її правове забезпечення.

Варто зазначити, що правове забезпечення управлінської діяльності на підприємстві за своїм змістом спрямоване на досягнення визначених цілей шляхом організації взаємодії і взаємного впливу груп людей у процесі їхньої спільної виробничо-господарської діяльності.

Система правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві являє собою сукупність законів, підзаконних актів та локальних нормативних актів підприємства, що на наш погляд, складається з трьох рівнів. До першого рівня доречно відносити нормативно-правові акти, які визначають загальні

засади правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві. Це, насамперед, Конституція України, в статтях якої визначені основоположні фундаментальні засади управлінської діяльності[44]. Окрім Конституції до переліку нормативно-правових актів першого рівня також можна віднести Господарський кодекс України [45], Кодекс законів про працю України [46] та закони України «Про захист економічної конкуренції» [47], «Про захист від недобросовісної конкуренції» [48], «Про господарські товариства» [49], «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [50], «Про акціонерні товариства» [51], «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [52], «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [53], «Про ліцензування видів господарської діяльності»[54], «Про адміністративні послуги» [55], «Про перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» [56].

До другого рівня системи правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві, на нашу думку, слід відносити нормативні акти, які безпосередньо створюють правову основу управлінської діяльності суб'єктів підприємництва, а також юридично регламентують процес управління на підприємстві незалежно від форм власності. До них можна віднести Цивільний кодекс України та Закони України «Про інформацію»[57], «Про електронні документи та електронний документообіг» [58], «Про електронний цифровий підпис» [59], «Про доступ до публічної інформації» [60], «Про захист персональних даних» [61] тощо.

Систему підзаконних нормативних актів, які мають як безпосередній так і опосередкований вплив щодо управління підприємством складають укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України та накази центральних органів виконавчої влади. Серед них слід відмітити указ Президента України «Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності»; постанови Кабінету Міністрів «Про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України», «Про Міністерство юстиції України», «Про Державну регуляторну службу України», «Про Державну службу України з

питань праці», «Державну аудиторську службу України», «Про затвердження переліку органів державного нагляду (контролю), на які не поширюється дія Закону України «Про тимчасові особливості здійснення заходів державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», «Типова інструкція про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію», «Інструкція з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації»; розпорядження Кабінету Міністрів України «План заходів щодо дерегуляції господарської діяльності»; Наказ Державної регуляторної служби України «Про затвердження Плану здійснення комплексних заходів державного нагляду (контролю) на 2018 рік»; державні класифікатори та державні стандарти: Д К 010-98 Державний класифікатор управлінської документації, ДСТУ 3843-99 «Державна уніфікована система документації. Основні положення», ДСТУ 3844-99 «Державна уніфікована система документації тощо

До третього рівня системи правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві можна віднести організаційно-правові документи (локальні нормативні акти підприємства), які регламентують діяльність підприємства, її структурних підрозділів і посадових осіб, закріплюють за ними функції, обов'язки та права на тривалий час. Організаційно-правові документи містять правила, норми, положення, встановлюють статус організації, її компетенцію, структуру, штатну чисельність і посадовий склад, функціональний зміст діяльності підприємства цілому, її підрозділів і працівників, їх права, обов'язки, відповідальність та інші аспекти.

До них слід віднести положення – правовий акт, який визначає основні правила організації та діяльності, правове положення, права, обов'язки, організацію роботи органів підприємства; інструкцію – правовий акт, в якому викладені правила, що регулюють спеціальні сторони діяльності та взаємовідносини підприємств, службових осіб; розпорядчі документи –

документи за допомогою яких здійснюється розпорядча діяльність, оперативне керівництво на певному підприємстві, установі чи організації. Основна функція розпорядчих документів – регулювати діяльність органу управління задля виконання поставлених перед ним завдань, одержання максимального ефекту від своєї діяльності та діяльності організації загалом. Розпорядчі документи виконують регулятивну функцію, спрямовану від суб'єкта управління (керівного органу) до об'єкта управління (підлеглих), тобто від керівника організації до керівників структурних підрозділів та їх працівників, забезпечуючи безперебійність і безперервність процесу управління, злагоджену роботу всіх органів і ланок управління; рішення можуть бути спільними актами, виданими кількома колегіальними чи такими, що діють на засадах одноосібності, органами управління підприємством і можуть мати нормативний чи індивідуальний характер; вказівка – розпорядчий документ, що видається органами управління підприємством з питань, пов'язаних з процесом виконання наказів, інструкцій і інших документів (при оформленні відряджень, накладенні стягнень та ін.); наказ як розпорядчий документ, який видає керівник організації, що діє одноосібно в межах своїх повноважень задля вирішення основних і оперативних завдань. Залежно від сфери функціонування розрізняють накази (розпорядження), що охоплюють нормативно-правові питання внутрішньої діяльності підприємства загалом, а також питання діяльності кожного працівника. Першу групу розпорядчих документів становлять накази з основної діяльності, другу накази з особового складу.

Накази (розпорядження) з основної діяльності видають: на виконання нормативно-правових актів вищих органів влади і управління; для здійснення власної виконавчо-розпорядчої діяльності, що впливає з функцій і завдань, поставлених перед організацією, так звані ініціативні накази. Ініціативний наказ видається для оперативного впливу на процеси, що виникають у межах самого підприємства [62, с. 25-26].

В той же час, ефективний процес правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві здійснюється через розробку довідково-

інформаційних документів як локальних нормативних документів для забезпечення проведення нарад, засідань та обговорень. Довідково-інформаційні документи є підставою для прийняття розпорядчих документів. На відміну від організаційно-розпорядчих документів довідково-інформаційні документи не є обов'язковими для виконання. Інформація, що міститься в них, може спонукати до дії або бути лише доведена до відома.

До довідково-інформаційних документів слід віднести: доповідні та пояснювальні записки, службові листи, звіти, плани робіт, оголошення, факси, телеграми, протоколи тощо. Розглянемо найпоширеніші з них, зокрема, доповідна записка є документом, що адресований керівнику даної або організації вищого рівня і містить ґрунтовний виклад будь-якого питання з висновками та пропозиціями укладача. Доповідні можуть бути інформаційними, ініціативними та звітними; пояснювальна записка – службовий документ, в якому пояснюється зміст окремих положень основного документа (плану, звіту, проекту) чи причини якихось подій, фактів тощо; звіт – це документ, у якому в письмовій формі подається повідомлення про виконання якоїсь роботи. даються перспективи його виконання; план роботи – документ, що встановлює точний перелік намічених робіт (заходів), які повинні бути виконані, їх послідовність, обсяг, часові координати керівників та конкретних виконавців; довідка – це службовий документ, що містить опис та підтвердження тих чи інших фактів або подій [62, с. 27-28].

Крім вищезазначених нормативних актів підприємства, до системи правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві слід віднести кадрово-договірну документацію як засіб обліку персоналу. Основні групи документів з кадрово-договірних питань: документи особового походження (заява, автобіографія, характеристика, відгук, рекомендація); офіційні документи з обліку кадрів (особовий листок з обліку кадрів, особова справа); розпорядчі документи, які фіксують управлінські дії щодо прийняття на роботу, переведення, звільнення, надання відпусток та ін. (накази, розпорядження);

документи, що підтверджують трудову діяльність працівника (трудова книжка, контракт, трудова угода).

Ефективність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю та потребує постійного юридичного супроводження. В багатьох випадках підвищення ефективності управління підприємством є результатом удосконалення механізмів його правового забезпечення.

У сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності підприємства, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення сфери правового забезпечення управління підприємством. Одним з шляхів вдосконалення управлінської діяльності на підприємстві є прийняття необхідних для стабільного та успішного функціонування підприємства нормативних локальних актів. Означені акти дадуть змогу налагодити ефективний механізм управління між керівництвом та персоналом підприємства відповідно до правового поля та національного законодавства.

Для спрощення документаційного забезпечення управлінської діяльності на підприємстві варто було б прийняти Закон України «Про документаційне забезпечення управління», який би визначив систему засобів, що базуються на сучасних інформаційних технологіях, які сукупністю наявних документаційних та людських ресурсів забезпечують досягнення цілей управління на підприємстві незалежно від форм власності.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Правові аспекти управління персоналом на підприємстві

У складних умовах нестабільного соціально-економічного середовища, підприємства спрямовують свою діяльність на досягнення головної мети –

задоволення суспільних потреб, а також на прибутковість протягом довготривалого періоду та в майбутньому. Тому його цілеспрямована діяльність не можлива без того, щоб всі функціональні складові підприємства були скоординовані, тобто керовані. Синергетичність і стабільність виробничої системи забезпечує управління. Оскільки, його роль – мобілізація всіх можливих ресурсів для здійснення продуктивної діяльності підприємства.

Для ефективного управління підприємством поряд з традиційними методами управління необхідно використовувати інновації, тобто нові, вдосконалені та нетрадиційні підходи в управлінській діяльності, тому що в наші дні основою будь-якого виду управління підприємством є вискоелективна діяльність, яка спирається на прогресивні інноваційні фактори. Серед останніх слід виділити управління трудовими ресурсами, спрямоване на забезпечення нормальних умов праці, створення конструктивних взаємин між роботодавцями та працівниками і налагодження дієвого правового механізму супроводження взаємовідносин між ними.

Ефективність економіки будь-якого суспільства в першу чергу визначається якістю наявних трудових ресурсів та способом їх включення у виробництво, адже основною продуктивною силою є люди з їхніми здібностями та можливостями. Якісне відтворення людських ресурсів, формування трудового потенціалу та раціональне його використання - все це залежить від управління людськими ресурсами на всіх рівнях.

Управління персоналом, відбувається, як на рівні держави, та і на рівні підприємства. На державному рівні управління персоналом, в основному, здійснюється на підставі нормативно-правових актів, прийнятих компетентним суб'єктом влади, в той же час, управління персоналом приватного підприємства здійснюється на підставі локальних нормативних актів керівного складу підприємства, які прийняті на основі національного законодавства.

Державний рівень управління - це рівень управління трудовими ресурсами в межах окремого регіону та держави в цілому, що представляє собою сукупність органів державних і регіональних законодавчих, виконавчої і судової влади,

централізовано регулюючих основні соціально-економічні відносини в країні та її суб'єктів, а також сукупність методів управління та механізмів їх використання.

Управління трудовими ресурсами на рівні підприємства передбачає вирішення наступних основних завдань:

- визначення потреби підприємства у робітниках різних спеціальностей та кваліфікації;
- аналіз ринку праці і управління зайнятістю; - відбір і адаптація персоналу;
- планування кар'єри співробітників того чи іншого підприємства, їх професійного та адміністративного зростання;
- забезпечення раціональних умов праці, у тому числі сприятливої для людини соціально-психологічної атмосфери;
- організація трудових процесів, їх координація, аналіз витрат та результатів праці, встановлення оптимального співвідношення між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп;
- розробка систем мотивації ефективної діяльності;
- обґрунтування структури доходів, ступеня їх диференціації, проектування систем оплати праці;
- організація винахідницької та раціоналізаторської діяльності;
- участь у проведенні тарифних переговорів між представниками роботодавців і працівників;
- рішення етичних проблем праці;
- управління конфліктами;
- профілактика девіантної поведінки [5, с.13].

Для вирішення вищезазначених завдань на підприємстві існує система локальних нормативних документів. За призначенням, тобто за видами діяльності, документи поділяються на чотири групи:

- 1) організаційно-розпорядчі – визначають такі важливі питання, як функції та права підприємства в цілому (статути, установчі договори), його структурних

підрозділів, встановлення та зміну оргструктури управління, організацію процесу управління (положення, накази, листи, заяви, розпорядження тощо);

2) фінансово-розрахункова документація забезпечує точне та своєчасне виконання фінансових зобов'язань, банківських та інших операцій, пов'язаних з рухом коштів;

3) документація з постачання та збуту супроводжує рух товарно-матеріальних цінностей, тобто є логістичним забезпеченням підприємницької діяльності;

4) документація з особового складу відбиває всі кадрові питання організації – від забезпечення кадрами до їх переміщення, професійного вдосконалення, якісного складу тощо.

На сьогоднішній день існує багато як теоретичних, так і практичних методів, які допомагають правильно керувати персоналом. Проблеми в управлінні персоналом стосуються не тільки керівників підприємства, але і створюють некомфортні умови виконання персоналом своїх трудових функцій. Дуже часто керівник застосовує таку систему управління працівниками, при якій встановлюються начебто ідеальні стосунки - співробітники не ухиляються від роботи, а керівник не дістає своїми претензіями та вимогами. Але, як правило, саме в таких відносинах виявляються всі проблеми управління [64, с.288].

Для уникнення таких проблем на підприємстві існує система правової регламентації відносин між керівною ланкою і персоналом, яка складається з процесу документації (документів) особового складу.

До таких документів належать:

- трудові контракти (договори), які укладає підприємство з робітником;
- трудові книжки;
- накази по особовому складу (про приймання, звільнення, переведення співробітника);
- особові картки форми Т2;
- особові справи [62, с. 104].

У процесі роботи з документами з особового складу необхідно враховувати, що персональні дані (відомості про факти, події та обставини трудової діяльності й особистого життя) персоналу відповідно до Законів України "Про інформацію" [57], "Про доступ до публічної інформації" [60], "Про захист персональних даних"[61] відносять до категорії конфіденційної інформації.

Облік особового складу підприємства покладено на службу персоналу (інспектора з кадрів). Відповідно до покладених на відділ персоналу функцій він повинен забезпечити систематичне одержання такої інформації:

- про чисельність працюючих на підприємстві, у відділах та інших підрозділах;
- про склад працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією,
- освітою, стажем роботи, статтю, віком, національністю та іншими ознаками;
- про зміни чисельності і складу працівників у цілому по підприємству та його структурних підрозділах і про причини змін.

Для одержання такої інформації потрібно мати такі документи:

- накази (розпорядження) про приймання, звільнення і переміщення на іншу роботу;
- записи про надання відпусток.

На основі цієї інформації роблять відповідні записи в облікових документах (особових картках, трудових книжках).

Найважливішим документом, який юридично закріплює можливість встановлювати систему управління керівництва підприємства над своїм персоналом є трудовий контракт.

Контракт – це правовий документ, що засвідчує певну домовленість між партнерами (підприємством чи установою й працівником) про засади спільної виробничої і творчої діяльності[46].

Трудовий контракт (договір) – документ, який фіксує погодження сторін про установлені трудові правовідносини та регулює їх. Сторонами трудового контракту є підприємства (роботодавець) та робітник (контрактант). Через

контракт працівники, з однієї сторони, реалізують право розпоряджатися своїми здібностями до праці згідно із законодавством України, з іншої - "визнають" владу управління над собою [65, с.128].

В той же час, варто відмітити, що в сучасних умовах розвитку держави і суспільства, демократизації суспільних відносин в сфері праці дещо змінюється сутність та роль трудового договору, його значення для правового регулювання трудових відносин. Трудовий договір опосередкується свободою праці, що зумовлюється вільним вибором партнерів і визначенням умов договору, а також спирається на фактичне та юридичне забезпечення зайнятості. Основними його характеристиками є особиста свобода працівника, юридична рівність останнього з роботодавцем та їх вступ у договірні відносини за домовленістю про умови праці.

Правильно зазначає В.Я. Гоц, що ринок праці, як і будь-який інший, - це передусім двостороння домовленість, у яку ніхто не повинен втручатися. І за цим принципом належить формуватися взаємовідносинам між роботодавцем і працівником, а кожна сторона має сама турбуватися про свої інтереси. Держава ж повинна встановлювати відповідні правила поведінки, визначати механізми взаємодії між головними учасниками [66, с. 50].

Свобода трудового договору доповнюється заборонаю необґрунтованих відмов у прийомі на роботу, правом працівника на вільне розірвання трудового договору з власної волі, заборонаю необґрунтованих відмов у зміні суттєвих умов праці на прохання працівників, а також правилом про те, що звільнення з ініціативи роботодавця і третіх осіб допускається як виключний захід. Але найбільш важливим фактором цього процесу є свобода укладення трудового договору, що базується на забезпеченні державою свободи вибору громадянином виду роботи та трудової діяльності і відповідно до своїх професійних здібностей. Громадянин має право на працю, а не обов'язок. Тому його вибір роботи здійснюється на основі власного волевиявлення. Свобода укладення трудового договору виключає примушення особи до праці і передбачає добровільність вступу у трудові відносини, які регламентуються трудовим законодавством

України. Характеризуючи трудовий договір, необхідно вказати на те, що це визначений правом засіб поєднання інтересів того, хто хоче заробляти собі на життя в умовах колективно організованої праці (працівника), і того, хто використовує у себе на виробництві, в установі, організації здібності людини до праці (роботодавця). Таким чином, трудовий договір - це:

- визначений правом засіб поєднання інтересів того, хто хоче заробляти собі на життя в умовах колективно організованої праці (працівника), і того, хто використовує у себе на виробництві, в установі, організації здібності людини до праці (роботодавця);

- первинна юридична форма упорядкування виробничого процесу, за допомогою якої визначаються: місце, де буде працювати працівник; його трудова функція у роботодавця; час, який триватимуть їхні зв'язки; виробничі та соціальні інтереси працівника і роботодавця [67, с. 408-409].

Також необхідно зазначити, що основу управлінської діяльності на підприємстві складає організаційно-розпорядча документація.

За функціональною ознакою всю організаційно-розпорядчу документацію (ОРД) поділяють на такі групи:

- організаційну (статут, установчий договір, структура і штатний розклад, положення, посадова інструкція, пр вила). Ці документи визначають правове положення та основні завдання установ, підприємств та їх структурних підрозділів і окремих працівників;
- розпорядчу (наказ, рішення, вказівка, розпорядження). Ці документи слугують як засіб передачі рішень іншим організаціям та конкретним особам;
- довідково-інформаційну (акт, протокол, огляд, лист, доповідна і пояснювальна записки, довідка, звіт, характеристика тощо)[68, с.66].

Найважливішою з вищезазначеного виду документів є розпорядча документація, зокрема наказ як правовий акт, який видається керівником підприємства, організації.

Розпорядчі документи видаються обов'язково:

- з організаційних питань: при утворенні, реорганізації, ліквідації структурних підрозділів, визначенні їх функцій і завдань, затвердженні структури організації, визначенні прав і обов'язків посадових осіб, відміни, зміни та припинення дії раніше виданих наказів;
- з питань планування, при визначенні порядку і строків складання планів; у випадках зміни планових показників і встановлення додаткових планових завдань; при підведенні підсумків виконання планів;
- з питань фінансування, під час затвердження звітів, при зміні цільового витрачання асигнувань, розподілі та перерозподілі грошових коштів;
- з питань кадрової роботи, праці і заробітної плати: призначення, переведення, звільнення працівників, при вирішенні питань про відзначення, дисциплінарні стягнення, про відрядження працівників; у випадках преміювання, виплати одноразових грошових винагород, надання відпустки, проведення атестації та присвоєння рангів, підготовки та перепідготовки кадрів керівних працівників і фахівців організації.

В інших випадках питання про необхідність видання розпорядчих документів вирішується керівництвом організації.

Вирішення найважливіших питань, а також питань, що стосуються всіх або декількох структурних підрозділів, викладаються, як правило, в наказах. Конкретні питання виконання і уточнення прийнятих рішень викладаються в розпорядженнях керівництва організації.

Розпорядчі документи, прийняті на основі єдиначальності, не можуть скасовувати або змінювати розпорядчі документи колегіального органу. З питань, що становлять взаємний інтерес і входять до компетенції різних органів, приймаються спільні розпорядчі документи. Ці спільні документи приймаються у формі, що визначається органом, який готує проект відповідного документа.

Розпорядчі документи, що надходять до організації від вищих органів, якщо спосіб доведення не визначений у самому документі, доводяться до апарату в порядку, визначеному керівництвом.

Щодо наказу, його проект готує певний структурний підрозділ або окрема посадова особа за дорученням керівника. Дії посадової особи, яка готує проект наказу:

- 1) вивчає суть питання, збирає необхідні відомості;
- 2) звертається до картотеки наказів, щоб переглянути всі накази, які були видані з цього питання з метою уникнення в них дублювання та протиріч;
- 3) готує проект наказу, який погоджується з усіма зацікавленими підрозділами та службовими особами. Візи збираються на першому екземплярі. До проекту наказу можна додати документи, які обґрунтовують його доцільність;
- 4) організує підписання керівником.

З юрисконсультом узгоджують проекти наказів з таких питань:

- 1) необхідність видання наказу з даного питання;
- 2) відповідність проекту наказу законодавчим та нормативним актам уряду України, нормам, положенням, інструкціям державних органів управління;
- 3) логічність побудови тексту, відповідність редакції, чіткість формулювань та відповідність окремих формулювань спеціальним вимогам (вимогам КЗпПУ, суду, прокуратури, органів охорони праці, соціального захисту, охорони здоров'я, пожежної безпеки тощо).

Наказ має не тільки адміністративно-правове значення в управлінському процесі на підприємстві, а й виховне, тому його формулювання повинні відзначатись виключно точністю та високою культурою викладання.

Особливе значення надається доведенню наказу до виконавців, а також до зацікавлених осіб, бо саме з цього моменту починається практичне виконання наказу[68, 73-74].

Аналогічно відбувається робота з такими управлінським документам на підприємстві, як розпорядження.

Розпорядження - це вимога до підлеглих для вирішення окремих питань. Розпорядження видають заступники директора, голови правління, керівники

служб у межах наданих їм прав і по колу питань, які записані в Положенні про лінійні або функціональні підрозділи організації.

Наприклад, заступник директора організації з економіки видає розпорядження по економічному відділу, бухгалтерії, фінансовому відділу. Розпорядження видається з конкретного випадку відхилення від заданої програми і повинно зберігати інтереси інших служб. Розпорядження відрізняється від наказу тим, що його можна оскаржити в першого керівника організації.

В той же час, важливими організаційними документами управління персоналом на підприємстві є інструкції, посадові інструкції працівника та правила.

Інструкція - правовий акт, який створюється органами керівництвом підприємства для встановлення правил, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні сторони діяльності та відносин установ, закладів, підприємств, службових осіб.

Інструкція затверджується вищими органами або керівниками підприємства. На інструкції може бути відмітка про те, що вона є додатком до розпорядчого документа. При затвердженні інструкції розпорядчим документом у ньому встановлюється термін введення інструкції, зазначаються відповідальні виконавці.

Широко використовуються посадові інструкції — це документи, що визначають організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, який забезпечує умови для його ефективної праці.

Посадова інструкція - документ, що визначає організаційно-правове становище працівника у структурному підрозділі і забезпечує умови для його ефективної праці. Текст посадової інструкції містить розділи: загальна частина, функції, обов'язки, права, взаємовідносини, відповідальність працівника, оцінка працівника.

Інструкцію затверджує керівник установи або структурного підрозділу.

Правила — службові документи організаційного характеру, в яких викладаються настанови або вимоги, що регламентують певний порядок будь-яких дій, поведінки.

Для забезпечення належного управління персоналом на підприємстві керівництво визначає конкретний комплекс документів, необхідних і достатніх для документування діяльності організації.

Відбір форм і видів документів, необхідних для виконання управлінських та інших функцій, здійснюється відповідно до переліків форм і видів документів, які розробляються для всіх напрямів діяльності підприємства і затверджуються її керівником.

Необхідно відмітити, що управління персоналом на підприємстві здійснюється шляхом видання різних документів, однак мають найбільшу управлінську силу - розпорядчі. Видання розпорядчих документів здійснюється згідно з повноваженнями, визначеними статутом, а також нормативними актами, прийнятими відповідним органом підприємства у межах своєї компетенції.

Також варто зазначити, що зважаючи на необхідність безперервного комплексного управління персоналом, існує об'єктивна необхідність формування системи управління персоналом — упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства (отримання прибутку). Система управління персоналом організаційно закріплює певні функції за працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління підприємством [69, с. 103-105].

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства це повинно відбуватися згідно з вимогами розвитку продуктивних сил і за відповідних коректив.

Система управління персоналом забезпечує ефективність роботи на підприємстві людських ресурсів і здійснює усунення недоліків, які виникають у процесі роботи. У процесі формування системи управління персоналом

підприємства слід урахувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці (трудодефіцитна або трудонадлишкова), вимоги трудового законодавства, кон'юнктура. Відповідно до внутрішніх належать: цілі підприємства, напрям діяльності підприємства, склад персоналу (сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками), організаційна культура (сукупність норм, цінностей, якими керуються члени організації), особливості кадрового менеджменту (кадрова політика підприємства), перспективи розвитку (як кар'єри, так і підприємства в цілому), розмір підприємства.

Система управління персоналом покликана забезпечити кадрами підприємство, організувати їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

2.2 Інформаційне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві

В умовах інформаційного суспільства основним шляхом удосконалення управління діяльністю є побудова ефективної системи інформаційного забезпечення. Проблемі формування вискоєфективної системи інформаційного забезпечення управління підприємством приділено недостатньо уваги. Саме тому актуальною постає проблема визначення сутності інформаційного забезпечення та його особливостей в управлінні підприємства.

Управління сучасним підприємством і його потенціалом як складною поліструктурною соціально-економічною системою потребує різнопланової достовірної інформації, як внутрішньої — про наявні процеси, їх динаміку, взаємовплив і взаємозв'язки всередині цієї системи, так і про зовнішнє середовище її функціонування. Ефективність ухвалення управлінських рішень значною мірою визначається своєчасністю, актуальністю, достовірністю цієї

інформації, створеними на підприємстві інформаційними системами та технологіями.

Формування і розвиток сучасної нової економіки, економіки знань, безпосередньо пов'язані з інформатизацією усіх сфер людської діяльності.

Інформатизація трактується як «сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян та суспільства на основі створення, розвитку і використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, які побудовані на основі застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки» [70].

Інформація сьогодні є важливим елементом організації процесу виробництва, основою управління внутрішніми бізнес-процесами на підприємстві та швидкого адекватного реагування на зміни в зовнішньому середовищі його функціонування, сприяє зменшенню рівня ризику під час ухвалення управлінських рішень. Рівень інформаційного забезпечення керування став одним із визначальних чинників ефективності прийняття управлінських рішень. Ефективність використання інформаційних ресурсів на підприємстві визначається створюваними інформаційними системами та використовуваними інформаційними технологіями.

Також необхідно зазначити, що успішне функціонування підприємства в конкурентному ринковому середовищі значною мірою визначається його потенціалом та ефективністю управління.

У ринковій економіці суттєво змінилися акценти управління функціонуванням підприємства. Характерними особливостями є децентралізація керування, втрата чітко формалізованих зв'язків прямої підпорядкованості й розширення горизонтальних взаємозв'язків, необхідність прийняття рішень в умовах високого ступеня невизначеності подій і несподіваного впливу мінливого зовнішнього середовища. З цього випливає ще одна особливість управління в сучасних умовах — гнучкість та адаптивність, що зумовлено динамічним

характером економічних процесів, потребою підвищення ступеня гнучкості й адаптивності підприємств до потреб ринку.

Процеси управління в сучасних умовах значно ускладнилися ще й у зв'язку з необхідністю розв'язання багатьох соціально-економічних проблем, зумовлених економічними, політичними факторами, затяжною фінансовою кризою в країні. Сьогодні життєздатність підприємства й успіх у конкурентній боротьбі стають уже не так функцією виробництва, як функцією управління, і залежать від ефективності менеджменту та організації виробництва. Потрібні нові підходи до управління, його досконаліші форми і методи, які забезпечать надійність і ефективність функціонування підприємства.

На діяльність підприємства та управління ним істотно впливає конкуренція. Підприємство-виробник повинно володіти інформацією про підприємства-конкуренти і їхню продукцію, щоб, розробляючи та вживаючи відповідні заходи, забезпечувати переваги своєї продукції на ринку. Таку інформацію потрібно постійно збирати та аналізувати для мінімізації впливу факторів ризику, пов'язаних з діяльністю конкурентів, та забезпечувати виживання і розвиток підприємства.

Підприємство-виробник обов'язково має знати вимоги потенційних покупців до товарів та оцінки споживачів міри задоволення конкретних потреб і ціни реалізації порівняно з характеристиками товарів конкурентів. Для управління процесом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції необхідна інформація, яка характеризує корисний ефект від її використання та продукції конкурентів. Щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукції, її виробник повинен послуговуватися тими ж критеріями, які використовує споживач, знати якісні й вартісні характеристики товарів, які створюють їх переваги над товарами конкурентів у задоволенні конкретних потреб покупця.

На рівень конкурентоспроможності продукції впливає чимало різноманітних чинників. Підприємство-виробник повинно «тримати руку на пульсі»: виявляти ці чинники, простежувати їх зміну, збирати інформацію про

їхню динаміку, зміну кон'юнктури, попиту та пропозиції, можливі розміри та динаміку попиту на продукцію в майбутньому, про найперспективніші ринки для відповідного товару, очікуваний рівень конкуренції на них тощо [71, с. 74].

Ефективне і конкурентоспроможне функціонування підприємства в таких умовах неможливе без істотних змін у системі управління, використання сучасних механізмів координації і контролю в ній, підвищення якості його інформаційного забезпечення. Ефективність останнього, метою якого є підготовка і обґрунтування управлінських рішень, значною мірою визначає ефективність управління загалом.

Під інформацією в загальному розуміють будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді [72].

Важливість інформації, особливо економічної, для управління підприємством і його потенціалом зростає відповідно до об'єктивних вимог розвитку виробництва, ускладнення господарських зв'язків, зміни акцентів у формуванні параметрів і якості створюваних матеріальних благ на користь споживача.

Інформація як сукупність необхідних для управління підприємством корисних відомостей, які є об'єктом збирання, реєстрації, зберігання, передавання та перетворення, є сьогодні одним із головних ресурсів, значення якого не менше, ніж значення матеріальних, сировинних та інших ресурсів. Використання останніх значною мірою залежить саме від наявності та використання інформації про їхній стан, потреби, джерела покриття цих потреб тощо [73, с.49].

Інформація, зокрема економічна, є основою процесу управління. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства управлінню потрібна як внутрішня інформація (оперативна, облікова, планова, контрольна), яка достовірно і повно відображає стан підприємства і формується сукупністю структурних підрозділів за визначених технологічних, економічних, соціальних відносин між ними, так і зовнішня інформація, яка утворюється під впливом

неконтрольованих чинників і сил, що діють за межами підприємства. Це економічні, технологічні, соціальні, політичні та інші відносини підприємства з державними органами, замовниками, постачальниками, посередниками, конкурентами, фінансовими установами тощо. Зовнішня інформація зменшує невизначеність стану підприємства в ринковому середовищі, дає змогу підтримувати відповідний рівень конкурентоспроможності на основі вивчення кон'юнктури ринку, потреб споживачів, аналізу товарної і цінової політики конкурентів та розроблення стратегії свого розвитку. Особливо важливе значення для інноваційного розвитку підприємства і його потенціалу має наявність патентної інформації про стан світової техніки, новітні високі технології та новітні розробки вітчизняних науковців у цій царині[74, с.192].

Інформація та поширені через неї знання реалізуються в нових засобах праці, новітніх технологіях, інтелектуальній складовій потенціалу підприємства, професійно-кваліфікаційному рівні персоналу. Розвиток інтелектуального потенціалу є важливим підґрунтям удосконалення виробничих процесів, їх організації, зростання продуктивності праці та прибутковості діяльності підприємства. Інтелектуальний капітал є одним із головних ресурсів підприємства, від якого залежить його подальший розвиток. Наявність такого ресурсу робить підприємство привабливішим для потенційних інвесторів, кредитно-фінансових установ, підвищує його ринкову вартість та забезпечує конкурентні переваги.

Інформатизація як важливий чинник інноваційного відтворення потенціалу підприємства є основою і водночас головним чинником формування і розвитку інформаційного потенціалу підприємства — найважливішої складової техніко-технологічної та управлінської бази сучасних підприємств. Ефективний розвиток підприємства на основі раціонального використання та інноваційного відтворення його потенціалу неможливий без адекватного сучасним вимогам інформаційного забезпечення та інформаційного потенціалу — сукупності організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й ухвалення управлінських рішень.

Сукупність внутрішньої і зовнішньої інформації, необхідної для управління, становить інформаційні ресурси підприємства, які розглядаються як упорядкована сукупність документованих даних, знань, відомостей, інформації, що призначені для задоволення інформаційних потреб користувачів та можуть бути використані для прийняття рішень [75, с. 122].

Інформаційні ресурси відіграють двояку роль в управлінні:

- зі збільшенням їх обсягу зростають можливості вдосконалення процесу управління виробництвом, оскільки інформація є основою для аналізу господарської діяльності, розроблення оперативних, поточних і стратегічних планів;
- постійне зростання потоку інформаційних ресурсів з розвитком підприємства спричиняє труднощі в управлінні ними, що знижує оперативність управління виробництвом [76, с. 81].

Це зумовлює потребу створення ефективної інформаційної системи - комплексу пов'язаних між собою елементів з приймання, накопичення, опрацювання, збереження, передавання інформації, здатної своєчасно забезпечити управління необхідними актуальними і достовірними даними в певній сфері функціонування підприємства.

Інформаційне забезпечення є головним фактором ефективності управління. Визначальну роль цього фактора наголошено в працях багатьох учених. Проте зауважимо, що в їхніх публікаціях нема однозначного підходу до визначення економічної сутності інформаційного забезпечення керування підприємством.

На нашу думку, найповніше суть цього поняття розкрито в праці В. Ф. Ситника та співавторів [77, с. 39]: інформаційне забезпечення містить інформаційні ресурси як предмет праці, інформацію як продукт праці, засоби і методи ведення усієї інформаційної бази — об'єкта управління. До інформаційного забезпечення належать методи класифікації та кодування інформації, способи організації нормативно-довідкової інформації, побудови банків даних, зокрема побудови та ведення інформаційної бази і т. д. [77, с.40], а також сукупність каналів постачання інформації на всі рівні управлінської

ієрархії з метою здійснення ефективного управління підприємством [78]. Таким чином, інформаційне забезпечення — це забезпечення управління для прийняття ефективних управлінських рішень необхідним інформаційним масивом даних, отриманих із вхідних інформаційних потоків шляхом організації технологічного процесу переробки інформації [76, с.53].

Основними завданнями інформаційної підтримки управління є забезпечення чіткої регламентації обсягів, якості та часу надходження інформації, підтримування її в актуальному режимі, відбір і керування інформаційними потоками, а також супроводження комплексом нормативних, методичних, довідкових, програмних і технологічних засобів, необхідних для аналізу і прийняття управлінських рішень.

Інформаційна підтримка управління реалізується і через організацію контролінгу, роль якого — отримання інформації про стан і діяльність підприємства, а також зовнішнього середовища його функціонування та координація на цій основі системи управління для досягнення поставлених цілей.

Управління сучасним підприємством потребує його інформаційного забезпечення як загалом, так і за окремими функціями, за центрами відповідальності й за окремими структурними складовими потенціалу підприємства (техніко-технологічний, інноваційний, інвестиційний, трудовий потенціал та інші його елементи). Це передбачає створення відповідних спеціалізованих інформаційних систем, зміст яких визначається потребами управлінських ланок і рішень, які формуються. Для цього потрібний великий масив інформації. Насамперед це інформаційний масив, побудований на основі звітної і планової документації підприємства (річні, квартальні, місячні звіти, бухгалтерські звіти і баланси, статистичні звіти, прогнози і стратегія розвитку підприємства та відтворення його потенціалу тощо), дані господарського обліку (оперативного, статистичного, бухгалтерського, управлінського), аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, фінансової звітності. Необхідна інформація про державне регулювання економіки та механізми

регулювання діяльності підприємства, ринкову кон'юнктуру. Для ефективного управління потенціалом підприємства і його структурними складовими спеціалізовані інформаційні системи повинні містити інформацію внутрішнього економічного регулювання — систему науково обґрунтованих техніко-економічних норм і нормативів, що регламентують їх використання: витрат праці, предметів праці (витрат сировини і матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів), засобів праці (потреби і використання устаткування, його ремонту, інструменту, освоєння і використання виробничих потужностей), календарно-планові, фінансові та інші.

Для функціонування інформаційних систем потрібне організаційне та технічне забезпечення. До організаційного забезпечення належить сукупність документів, що описують технологію функціонування інформаційної системи, методи вибору і застосування користувачами технологічних прийомів для одержання конкретних результатів під час функціонування інформаційної системи; технічне забезпечення об'єднує сукупність усіх технічних засобів, застосованих під час функціонування системи [77, с.204].

Створювані на підприємствах інформаційні системи функціонують на основі сукупності взаємопов'язаних інформаційних технологій — комплексу методів і процедур, за допомогою яких реалізуються функції збору, передавання, обробки, зберігання та доведення до користувача інформації в організаційно-управлінських системах з використанням обраного комплексу технологічних засобів [6].

Інформаційна технологія розглядається як цілеспрямована сукупність інформаційних процесів із застосуванням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування [70].

Ефективність використання інформаційних ресурсів на підприємстві визначається рівнем механізації, автоматизації та інтелектуалізації наявних інформаційних технологій, які повинні постійно розвиватися на основі сучасних

наукових розробок. Сучасні новітні високоефективні інформаційні технології формуються на базі новітньої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки. Їх застосування, як зазначено в низці публікацій, передбачає радикальні зміни в процесах управління, його змісті, кадровому потенціалі, документуванні, фіксуванні, передаванні інформації, створює підґрунтя для інноваційного розвитку економіки і підвищення рівня її конкурентоспроможності, забезпечує інтеграцію ринку економічної інформації у глобальний ринок виробничих ресурсів [79, с. 67]. Від цього залежать можливості вітчизняних підприємств щодо виходу на нові економічні ринки, доступ до нових технологій, фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних ресурсів, а також рівень конкурентоспроможності економіки країни загалом.

Інформаційне забезпечення управління підприємств і організацій, як і будь-які інші економічні явища, має певні особливості, які слід враховувати під час розроблення цілісної теоретичної концепції інформаційного забезпечення управління. Основними з них є:

- 1) велика кількість інформаційних даних із зовнішнього та внутрішнього середовища, які значно впливають на результати діяльності підприємств і організацій, порівняно із суб'єктами господарювання інших сфер національної економіки;
- 2) під час створення інформаційного забезпечення управління увага повинна бути сконцентрована на урахуванні усіх основних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- 3) система інформаційного забезпечення повинна враховувати підтримку менеджменту під час забезпечення їх самоокупності, гнучкості та певного рівня самостійності;
- 4) особливу увагу потрібно звертати на автоматизацію управління логістичним процесом [80, с. 68].

Основне призначення інформаційного забезпечення управління полягає у створенні такої організації і такого механізму подання інформації, які б

відповідали будь-яким вимогам користувачів, а також умовам автоматизованих технологій [81, с. 24].

Призначення інформаційного забезпечення обумовлює і вимоги до нього:

1) надання повної, достовірної, однозначної, релевантної та своєчасної інформації для проведення розрахунків і реалізації процесів прийняття управлінських рішень у функціональних підсистемах з мінімумом витрат на її збирання, зберігання, пошук, обробку і передачу;

2) сформована інформація повинна із заданим рівнем точності відображати параметри функціонування певного об'єкта;

3) інформаційне забезпечення повинно надавати інформацію, достатню для ефективного реалізації всіх функцій об'єкта;

4) необхідними є кодування інформації та створення надійних засобів її передавання та зберігання для забезпечення її захисту від несанкціонованого використання та для спрощення роботи з інформаційними потоками в системі управління підприємств і організацій;

5) для підтримання відповідного рівня оперативності надання необхідної інформації повинна бути забезпечена сумісність з інформаційними системами, що взаємодіють із системою інформаційного забезпечення об'єкта;

6) в інформаційній системі мають бути передбачені засоби контролю вхідної і результативної інформації, оформлення даних в інформаційних масивах та контролю цілісності інформаційної бази;

7) форми документів повинні не лише відповідати вимогам корпоративних стандартів підприємства, але й оперативно трансформуватися у прийнятну для сприйняття іншими користувачами форму;

8) інформація має надходити до системи управління підприємством не тільки із заданою періодичністю, але й на запит користувачів, оскільки параметри функціонування певних об'єктів управління змінюються з плином часу;

9) використання керівниками підприємств і організацій певної інформації має сприяти підвищенню ефективності їхньої діяльності

Очевидно, що організація інформаційної діяльності на підприємствах та інформаційного забезпечення управління є самостійним видом діяльності, а інформаційні підрозділи підприємств, будучи функціонально включеними до відповідних організаційних структур, виконують специфічні функції управління інформаційною діяльністю, системного аналізу інформаційних потоків і застосування методів інформаційної логістики до руху цих потоків як усередині організації, так і стосовно зовнішнього середовища [82, с. 183].

Ефективність будь-якої інформаційної системи значною мірою залежить від якості інформації, яка до неї вводиться. Необхідний рівень якості забезпечується шляхом фільтрації вхідного потоку інформації. У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, своєю чергою, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. [83, с. 97].

У сучасних інформаційних системах відбір інформації є обов'язковим етапом перетворення інформаційного потоку і потребує формулювання загальних та окремих критеріїв відбору інформації на вході інформаційної системи й визначення принципів відбору документів і відомостей для різних цілей інформаційного забезпечення.

Відбір інформації – це процес виділення з інформаційного потоку найбільш цінних документів, їх окремих частин або фактичних відомостей відповідно до прийнятих критеріїв.

Критерій відбору інформації – ознака або набір ознак, на основі яких приймається рішення про включення документа або його складових до інформаційної системи.

У цілому на процес збирання інформації, її систематизації впливають як індивідуальні особливості менеджера з управління інформаційними ресурсами, так і специфічні організаційні вимоги, які ґрунтуються на необхідності оперувати зібраною інформацією. Людина, яка здійснює її відбір, активно переробляє інформацію, виконує сортування відповідно з певною оцінкою

шкалою, наприклад, за значимістю, ступенем новизни та ін. При цьому процес відбору можна представити як процес послідовного прийняття рішення про можливість виділення з потоку груп документів, які відповідають певній сукупності ознак.

Основою інформаційного забезпечення управління на підприємстві є інформаційна база, яка характеризує трудові ресурси цього об'єкта управління і є складовою частиною загальної інформаційної бази, яка створюється при функціонуванні системи автоматизованого збирання й обробки інформації на об'єкті управління. Причому ця система діє на принципах непаперової інформаційної технології.

Інформаційна база складається з двох частин: зовнішньої та внутрішньої. Внутрішня, своєю чергою, включає три групи масивів: нормативно-планові й довідкові дані; фактичні дані; спеціальні масиви.

Зовнішня інформація підприємства має ключове значення, оскільки є складною за структурою і великою за обсягами. Вона складає предметну галузь, яка характеризує зовнішнє середовище й орієнтована на джерела й методичні прийоми, за допомогою яких можна одержати всі необхідні відомості про події та ситуації, що складаються на зовнішньому ринку. Тому цією проблемою займається на підприємстві спеціальна служба маркетингу [84, с. 69].

Збір і обробку інформації про зовнішнє середовище здійснює маркетингова інформаційна система, яка будується (при системному підході до організації одержання, обробки, аналізу інформації в процесі вироблення управлінських рішень) на основі комплексності та зв'язку всіх компонентів її предметної сфери, що досягається застосуванням сучасних засобів обчислювальної та інформаційної техніки.

"Внутрішня інформація підприємства, – як зазначав Твердохліб, – характеризує всі процеси та явища, стан та інше, які виражаються через фактичну інформацію, а також нормативно-плановими, довідковими, договірними й іншими даними, що певний час використовуються без змін або коли зміни здійснюються частково" [85, с. 135].

Інформація є важливим ресурсом, що дозволяє правильно орієнтуватись у конкурентному середовищі, яке постійно змінюється, прогнозувати і аналізувати його, планувати найбільш доцільні управлінські дії, організувати і контролювати їх виконання, обліковувати, розраховувати тощо.

Створювані на підприємствах інформаційні системи з використанням новітніх прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій забезпечують радикальні зміни в процесах управління, їх кадровому забезпеченні і характері праці, істотно розширюють діапазон їх можливостей у формуванні оптимальних управлінських рішень

Насамкінець необхідно зазначити, що будь-яка інформація, необхідна для ухвалення управлінських рішень, повинна бути підготовлена протягом певного часу. Заради досягнення конкурентних переваг завжди треба пам'ятати про своєчасність подання інформації для прийняття необхідних рішень і не можна при цьому абсолютизувати значення достовірності інформації.

2.3 Нормативно-методичне та документальне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві

Форми діяльності органів управління на підприємстві умовно поділяють на правові та організаційні. У межах правових форм здійснюється прийняття локальних (нормативних) та індивідуальних (змішаних) актів, результатом чого стає поява відповідного документа.

Виокремлюючи з управлінських актів нормативні, слід наголосити на їхній винятковій ролі у забезпеченні практичного здійснення управлінської діяльності за допомогою реалізації управлінських дій і правового встановлення порядків здійснення певних дій (процедур) виконавчо-розпорядчого характеру, які забезпечують постійний процес управління на підприємстві.

Управлінська діяльність на підприємстві здійснюється у певних формах, кожна з яких зумовлена специфічними завданнями і функціями управління та має особливий зміст. Будь-яка діяльність з управління характеризується власним

змістом, тобто конкретними зв'язками, принципами, процесами, учасниками та елементами; будь-який зміст управління має конкретну форму свого зовнішнього прояву [86, с. 363].

Н. Г. Плахотнюк зазначила, що основними формами діяльності органів управління на підприємстві виступають правова та організаційна. У межах правової форми здійснюється прийняття нормативних та індивідуальних актів, а також учинення дій, що мають юридичні наслідки. Якщо у першому випадку створюється відповідний документ – нормативний, індивідуальний чи змішаний акт, то в другому прийняття документа не здійснюється. Хоча настання юридичних наслідків є обов'язковою умовою в обох випадках [87].

Видами актів управління у межах правової форми адміністрації підприємства є: 1) дії, бездіяльність, що мають юридичні наслідки; 2) нормативні акти, індивідуальні (адміністративні) та змішані акти у вигляді відповідного документа.

Дії, що спрямовані на досягнення правового результату, називають юридичними актами [88, с. 347]. У процесі правового регулювання юридичні дії як основний вид юридичних фактів виступають у різних якостях. Дії є підставами виникнення, зміни, припинення правовідносин, настання різних правових наслідків. З іншого боку, дії відіграють роль матеріального об'єкта, на який впливають правові відносини і заради яких здійснюється правове регулювання.

До нормативних належать акти, які: видано в установленому порядку уповноваженим органом управління (апарат управління) або керівником підприємства; встановлюють правові норми (правила поведінки); обов'язкові для персоналу підприємства; розраховані на неодноразове застосування; які діють незалежно від того, виникли або припинилися конкретні правовідносини, передбачені актом [89, с. 393].

Апарат управління – це складний механізм, який реалізує свої дії через організаційно-розпорядчі документи, що взаємодіють зі специфікою діяльності системи управління у напрямку зверху вниз. З кожним роком обсяг документів

зростає. У зв'язку з великим обсягом інформаційних процесів та їх опрацюванням великого значення набуває регулювання документаційних потоків, створення банку даних, а також знання і вивчення документів у сфері управління, опрацювання, збереження та їх використання.

Процес управління включає, крім іншого, основні типові документаційні операції, що взаємодіють між суб'єктами та об'єктами, серед яких: збір та опрацювання документаційної інформації; підготовка рішень та розпоряджень; прийняття рішень та їх документаційне забезпечення; доведення рішень до виконавців; виконання рішень; контроль за виконанням; збір інформації про виконавця; передача інформації по вертикалі та горизонталі; збереження та пошук інформації. Кожна з цих операцій може бути реалізована як традиційними методами, так і за допомогою комп'ютерних систем та технологій.

Недокументаційні управлінські дії є допоміжними, оперативними, організаційними. Вони становлять невеликий відсоток у процесі управління.

Технологія управління, зведена до простої схеми, може бути представлена у вигляді прийняття рішення, організації його виконання та контролю за виконанням. Таку схему можна використовувати як у випадку проведення найбільш простого одноразового заходу, так і при організації складних галузевих загальнодержавних систем. Ці системи будуть відрізнятися ступенем підготовки прийняття рішення, організацією його втілення в життя (кадри, фінанси, постачання, реалізація та ін.) і організацією контролю за виконанням. У всіх випадках повинні бути наявними вказані частини.

Необхідно відмітити, що нормативно-методичне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві охоплює:

- законодавчі акти України у сфері управлінської діяльності
- укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Уряду України, які регламентують питання управлінської діяльності;
- правові акти органів виконавчої влади (міністерств, відомств, комітетів) як загальногалузевого, так і відомчого характеру;
- правові акти нормативного та інструктивного характеру;

- методичні документи з діловодства закладів, організацій, підприємств;
- державні стандарти на документацію;
- уніфіковані системи документів;
- класифікатори техніко-економічної і соціальної інформації.

В свою чергу методичні документи регламентують:

- технологію створення, обробки, зберігання, використання документів в організації;
- роботу служби діловодства, її структуру, функції, штат, технічне забезпечення тощо.

Взагалі, діловодство – це діяльність, яка охоплює питання документування та роботи з документами при виконанні управлінських функцій і включає всі види робіт з оформлення, виготовлення документів, оброблення вхідних та вихідних документів, контролю за їх виконанням.

Забезпечення раціональної постановки діловодства на підприємстві, що охоплює питання документування та організації роботи з документами у процесі виконання управлінських дій, покладається на службу з діловодства. Організація праці персоналу служби діловодства підприємства відповідно "Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях", передбачає:

- 1) оптимальну організаційну структуру служби діловодства;
- 2) чіткий розподіл функцій між працівниками шляхом виконання відповідних діловодних процесів та операцій;
- 3) правильне визначення кількісного складу працівників та підвищення їх кваліфікації;
- 4) розробку і впровадження інструкції з діловодства та номенклатури справ суб'єкта діловодства (суб'єкт діловодства – орган державної влади, орган місцевого самоврядування, підприємство, установа);

5) здійснення документообігу, формування, зберігання та передавання справ до архівного підрозділу суб'єкта діловодства, вилучення документів і справ для знищення;

6) впровадження та контроль за дотриманням структурними підрозділами суб'єкта діловодства уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів;

7) внесення пропозицій керівництву суб'єкта діловодства щодо впровадження форм організаційно-розпорядчих документів суб'єкта діловодства;

8) участь у розробленні, впровадженні та використанні автоматизованої системи діловодства в суб'єкті діловодства;

9) аналіз інформації про документообіг в суб'єкті діловодства, необхідної для прийняття управлінських рішень;

10) забезпечення збереженості документаційного фонду суб'єкта діловодства;

11) нормативно-методичне забезпечення діловодства[90].

На сьогодні основними чинними нормативно-правовими актами, що встановлюють загальні правила документування в управлінській сфері та регламентують порядок роботи зі службовими документами з моменту їх створення або надходження до відправлення або передання до архівного підрозділу, є: закони України "Про Національний архівний фонд та архівні установи", "Про електронні документи та електронний документообіг", "Про електронний цифровий підпис", Постанова Кабінету Міністрів України "Деякі питання документування управлінської діяльності".

Постанова Кабінету Міністрів України "Деякі питання документування управлінської діяльності" від 17 січня 2018 р. № 55 визначає порядок ведення загального діловодства, її положення поширюються на всю службову документацію, у тому числі створювану за допомогою комп'ютерної техніки.

Постанова є важливим нормативно-правовим актом, що:

- регламентує організацію діловодства;
- встановлює загальні положення організації діловодства;

- встановлює вимоги до документування управлінської інформації та організації роботи з документами в установах незалежно від способу фіксації та відтворення інформації, яка міститься в документах, включаючи їх підготовку, реєстрацію, облік і контроль за виконанням[91].

Постанова має такі розділи:

1. Загальні положення.
2. Документування управлінської інформації.
3. Організація документообігу та виконання документів.
4. Систематизація та зберігання документів у діловодстві.
5. Порядок підготовки справ до передачі для архівного зберігання.
6. Правова основа кадрового діловодства формується низкою законодавчих і нормативних актів соціального спрямування, а здебільшого – Кодексом законів про працю України. Безпосередні стосунки до кадрового діловодства мають закони України: "Про оплату праці", "Про відпустки", "Про охорону праці", "Про інформацію", "Про захист персональних даних", "Про доступ до публічної інформації". Так, наприклад, у Законі України "Про доступ до публічної інформації" визначаються норми правової інформації та інформації про особу[60].

Часті зміни в законодавстві, що регулює перебіг різних соціальних перетворень, відображаються в кадровому діловодстві і формують різнорівневість правового поля кадрової служби – від Кодексу законів про працю до правил внутрішнього трудового розпорядку в кожній організації.

Також варто зазначити про документування як частину процесу управлінської діяльності на підприємстві, зокрема документування – це регламентований процес запису інформації на різноманітних носіях за встановленими правилами, що забезпечує її юридичну силу, та спрямований на збереження всієї документації, що стосується основних напрямів і процедур роботи органу державної влади та прийнятих рішень протягом такого часу, допоки ця документація становить цінність [92, с. 29].

Документування, яке займає чільне місце у процесі здійснення управлінської діяльності, полягає у фіксації за встановленими правилами на паперових або магнітних носіях управлінських дій, тобто у створенні документів. Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності та змісту управлінських дій, передавання, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно. Б. Гурне визначає документування як систему дій, спрямовану на пошук, збирання і розповсюдження інтелектуальної інформації, яка необхідна персоналу адміністративної установи для виконання своїх обов'язків [93, с. 76].

Документування передбачає дотримання встановлених правил запису інформації, що надає юридичну силу створюваним документам. Юридична сила – властивість офіційного документа, надана йому чинним законодавством, компетенцією органу, що його видав, і встановленим порядком його оформлення.

Кожен документ є часткою системи більш високого рівня і входить у відповідну систему документації як її елемент. Під системою документації розуміється сукупність документів, взаємопов'язаних за ознаками походження, призначення, виду, сфери дії, єдиних вимог до їх оформлення. Управлінські документи, які є частиною офіційних документів, забезпечують керованість об'єктів управління.

Зазначені документи утворюють такі види документації:

- організаційно-правову;
- планову;
- розпорядчу;
- інформаційно-довідкову і довідково-аналітичну;
- звітну;
- договірну;
- документацію із забезпечення кадрами (з особового складу);
- документацію із забезпечення фінансами (бухгалтерський облік і звітність), документацію із матеріально-технічного забезпечення;

- документацію із документаційного та інформаційного забезпечення діяльності підприємства;

- документацію, що відображає основну діяльність установи[92, с.30].

Документи, що складають єдиний вид документації, характеризуються єдністю цільового призначення і у комплексі забезпечують документування тієї чи іншої управлінської функції або виду діяльності. Документаційне забезпечення управління передбачає не тільки створення документів, але й організацію роботи з ними – організацію документообігу підприємства, зберігання документів та їх використання у поточній роботі. Документування управлінської діяльності і регламентування порядку роботи з документами від моменту їх створення або надходження до відправлення або передачі в архів в органах державної влади України здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

Відповідальність за загальний стан роботи з документами покладається на керівника підприємства. Організація роботи з документами на підприємстві забезпечується діловодними службами.

Основним завданням діловодної служби є встановлення єдиного порядку документування і роботи з документами на основі використання сучасної обчислювальної техніки, автоматизованої технології роботи з документами та скорочення кількості документів.

Відповідно до основного завдання діловодна служба:

- розробляє інструкції з діловодства та номенклатури справ;
- організовує за дорученням керівництва підготовку проектів;
- документів, забезпечує оформлення і випуск документів;
- організовує і забезпечує документаційне та організаційно-технічне обслуговування роботи колегіальних органів, нарад;
- організовує друкарське виготовлення, копіювання і тиражування документів;

- уніфікує системи документації та документів з урахуванням можливості їх машинної обробки, вживає заходи щодо скорочення кількості форм і видів документів;

- здійснює контроль за підготовкою та оформленням документів, за їх своєчасним виконанням, вживає заходи щодо скорочення термінів проходження і виконання документів, узагальнює та аналізує дані про хід і результати цієї роботи;

- приймає, реєструє, веде облік, забезпечує зберігання, оперативний розшук, інформування за документами та доставляє документи;

- забезпечує додержання єдиного порядку відбору, обліку, схоронності, якості оброблення та використання документів, що створюються під час діяльності державного органу, для передачі на державне зберігання;

- удосконалює форми і методи роботи з документами з урахуванням використання організаційної техніки і ПК та ін. [92, с. 31].

В умовах ускладнення та збільшення обсягів управлінської діяльності, що пов'язано з реформуванням економіки, науково-технічним прогресом, інтенсифікація та поліпшення організації роботи ділових служб може сприяти підвищенню ефективності роботи управлінського апарату. Інтенсифікація діловодства передбачає:

- чітку побудову організаційної структури загальних відділів, секретаріатів;
- відбір та впровадження найбільш раціональної форми технології діловодства;
- оптимальне розмежування функцій та обов'язків працівників даної сфери;
- наукове обґрунтування норм праці співробітників ділових служб;
- чітку регламентацію кількісного складу, підвищення особистої кваліфікації та професійної відповідальності працівників;
- раціональну організацію робочих місць.

Діяльність щодо документаційного забезпечення функціонування підприємства регулюється положеннями, посадовими інструкціями, річними та

перспективними планами робіт, іншими нормативними актами. Розробка цих документів покладається на загальні відділи підприємства.

Діловодний процес має свою специфічну технологію документообігу організації. Він є сукупністю взаємопов'язаних процедур, що забезпечують рух документів в установі з моменту їх створення чи надходження і до завершення виконання чи відправки. Документообіг організації складається з роботи із вхідною, внутрішньою та вихідною документацією. Зокрема, його складовими є: попередній розгляд документів; реєстрація документів; резолюція посадової особи; оформлення документів; датування документів; індексація документів; узгодження документів; засвідчення документів; затвердження документів.

Важливою складовою діловодства є забезпечення дійового виконавчого контролю. Контроль виконання – це практична робота щодо здійснення поточного нагляду за станом виконання призначеними особами тих чи інших організаційно-розпорядчих документів. Контролю підлягають зареєстровані документи, в яких встановлене певне завдання.

Він необхідний для таких цілей:

- з'ясування фактичного стану в ході поточного виконання конкретного доручення;
- виявлення вузьких місць та вжиття необхідних заходів щодо виправлення ситуації;
- отримання можливості аналізу організації роботи з метою запобігання виявленим недолікам у майбутній практичній діяльності установи;
- стимулювання виконавчої дисципліни як стилю роботи.

Здійснення безпосереднього контролю за виконанням документів на підприємстві покладається на спеціально створені контрольні служби.

Завданням контролю за виконанням документів є забезпечення своєчасного та якісного їх виконання. Обов'язково контролюється виконання законів України, постанов Верховної Ради України, указів, розпоряджень та доручень Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, запитів та звернень народних депутатів України.

Відповідальність за виконання документа несуть особи, зазначені у розпорядчому документі (розпорядженні, рішенні, дорученні тощо), резолюції керівника та безпосередні виконавці

Документ вважається виконаним тільки у тому випадку, коли зазначені у ньому питання (проблеми) знайшли своє вирішення і заявник отримав відповідь по суті. Після виконання документ знімається з контролю, причому це може зробити лише та особа, яка поставила його на контроль з обов'язковим юридичним супроводженням процесу контролю та затвердженням локальним нормативним документом.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрямки вдосконалення організаційно-правової системи управлінської діяльності на підприємстві

Сучасне підприємство – це багатогранна та багатофункціональна система, яка потребує постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. Кожна грань цієї системи повинна функціонувати на достатньому рівні з іншими у цьому комплексі. Тому кожен з них треба поліпшувати та вдосконалювати.

Система управління демонструє високу ефективність не лише тоді, коли менеджери підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління (інституційним, управлінським та операційним) налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи.

Існує декілька основних напрямків удосконалення системи управління підприємством:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;

- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції [94].

Удосконалення організаційно-правової структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо.

Також варто зазначити, що удосконалення організаційно-правової структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо[5, с. 126].

Організаційна структура підприємства має відповідати таким критеріям, як: прозорість, хороша керованість, гнучкість, рентабельність та повинна відповідати стратегії організації, забезпечити оперативну взаємодію із зовнішнім середовищем організації, забезпечити якісне та своєчасне виконання основних цілей організації .

Для того щоб оптимізувати організаційну структуру підприємства, на наш погляд, потрібно врахувати і адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються. Вдосконалення організаційної структури підприємства направлене на формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Всі вищезазначені умови мають бути визначені в локальних нормативних документах підприємства для максимально ефективного правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.

Оптимізацію організаційної структури підприємства потрібно проводити по етапах:

1. Знайти зовнішніх консультантів або сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку товариства;
2. Сформувати мету організаційних змін на підприємстві. Метою змін слугуватиме досягнення відповідності організаційної структури зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування, що постійно змінюються із врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду;
3. Розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства. Дана стратегія товариства повинна орієнтуватись на економічну стратегію розвитку підприємства та включати до себе заходи щодо зміни організаційної структури товариства, проекти нормативних документів, зокрема проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.
4. Розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії;
5. Проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).
6. Здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.
7. Реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства та оцінити ефективність її реалізації.

При здійсненні організаційно-правових змін потрібно врахувати позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства. Реакцію кадрового складу слід своєчасно передбачити і розробити

заходи щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

Організаційно-правова система управління на підприємстві повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів прибуття і звільнення, тобто оновлення кількісного складу персоналу; розвиток якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації. Кадровий потік зустрічається в межах будь-якого підприємства. Але чим більший цей потік, тим більше це свідчить про те, що персонал не задоволений чи то умовами праці, чи то заробітною платою. Кожен працівник, який влаштовується на роботу, в перші тижні праці на підприємстві проходить процес адаптації. І протягом цього часу, така людина не може працювати високоефективно, вона потребує ознайомлення з колективом, з робочим місцем, виробничим процесом. Такому працівнику обов'язково призначається умовний наставник, який використовуючи свій власний робочий час, передасть навиків і вміння новоприйнятому працівнику. З цього випливає, що за цей час адаптації так званий «новачок» і повчальник не зможуть приносити високі результати своєї праці для товариства. Тому підприємство зацікавлене у тому, що кадровий потік був мінімізований. Чим більша осілість кадрів, тим ефективніше вони працюватимуть.

Означені права та обов'язки працівника повинні бути визначені його посадовою інструкцією, яка дає можливість встановити максимально ефективний правовий зв'язок у налагодженні управлінського механізму на підприємстві.

Як відомо, людський капітал – це наймогутніше джерело конкурентної переваги й, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани. Тому керівники підприємства як суб'єкти управлінської діяльності повинні в повному обсязі враховувати ці фактори при розробці корпоративної стратегії. Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами полягає у створенні нормативного документу щодо проведення ефективної кадрової політики на підприємстві.

Цілі своєї кадрової політики можна сформулювати у відповідній Стратегії таким чином:

1) втілити свою місію й досягти бізнес-цілей за допомогою з'єднання праці персоналу з факторами (усі види капіталу, підприємницька здатність) і ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними й іншими) для ефективного виробництва товару, що задовольняє споживачів;

2) досягти лідерства на аграрному ринку (ринкових результатів на основі конкурентних переваг), перевершити конкурентів на ринках товарів і праці за рахунок залучення кращого персоналу, раціональної організації праці;

3) забезпечити утримання й розвиток персоналу за допомогою створення комфортних умов на основі вирішення організаційних, управлінських, психологічних, соціальних проблем і мотивації;

4) одержати позитивні фінансові результати: дохід, прибуток і зростання вартості капіталу, а також залучити значні інвестиції в розвиток бізнесу.

Далі з урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дозволяють реалізувати вищевказані цілі. Основними є такі:

1) спроектувати організаційну й кадрову структури прийняття та виконання рішень, здійснення бізнес-процесів;

2) розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу в рамках бізнес-процесів;

3) змодельовати зміст праці по посадових позиціях, потреби в необхідних компетенціях, вміннях, навичках, досвіді для одержання очікуваних результатів;

4) спроектувати раціональну інфраструктуру й робочі місця під бізнес-процеси;

5) організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань;

6) забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці;

7) організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей;

8) організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувани процеси;

9) забезпечити продуктивність праці вище галузевого рівня;

10) використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин;

11) організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій;

12) розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці);

13) сформувати імідж, збільшити вартість компанії;

14) впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

Практичне втілення в життя кадрової стратегії здійснюється системним застосуванням засобів втілення. Засоби припускають способи і методи дій. Основними способами реалізації стратегії визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління.

Організація використовується для додання злагодженого вигляду побудові бізнесу через установа порядку, правил і умов прийняття рішень, здійснення дій і взаємодії персоналу. Вона забезпечує:

1) досягнення цілей за допомогою якості прийняття й виконання рішень у межах технологічних процесів;

2) одержання конкурентних переваг у змісті (постановці цілей, завдань; рішеннях; діях; процесах; прийомах і методах; технологіях; використанні засобів праці) та умовах праці (санітарно-гігієнічних; режимах праці й відпочинку; техніці безпеки; культурі й етиці відносин, дизайні й ін.);

3) розуміння персоналом завдань, правил праці, оптимізації робочих місць, інфраструктури бізнесу;

4) одержання фінансових, ринкових, кадрових вигід за допомогою раціональності дій і взаємодії, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів, прийомів праці.

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінки вартості посадових позицій. Як будь-який ресурс, людські ресурси, їх потенціал позиціонується до фінансової структури бізнесу, а виходить, розглядаються із двох сторін – пасиву й активу. Тобто, виходячи з результатів, установлюється: чого повинен добитися персонал (активи), за рахунок чого він може цього добитися на кожній посадовій позиції (пасиви). Пасивами в цьому випадку є компетенції, здатності, особисті якості й інші можливості до праці на даній посадовій позиції, активами – уміння, навички, досвід, прийоми, методи праці й інші якості, що забезпечують реалізацію можливостей працівників в одержанні доходів. Позиціонування здійснюється за допомогою виділення ключових робочих активів і джерел їх формування по кожній посадовій позиції. Це формулюється в посадових інструкціях, на підставі яких проводиться оцінювання компетенцій і робочі активи, здійснюється добір, організація й управління працею, розвиток персоналу, а також ураховуються необхідні особистісні особливості й міжособистісна взаємодія. Позиціонування забезпечує:

- 1) обґрунтування кадрової структури: професійної, кваліфікаційної, чисельної;
 - 2) обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі;
 - 3) оцінку місця й ролі кадрових ресурсів у результатах, базисну вартість посадової позиції в одержанні доходу, формуванні поточних активів і інвестиційних витрат на персонал;
 - 4) відповідність кваліфікації працівника рівню змісту праці.
- Позиціонування формує переваги в оцінюванні потреб у персоналі, ідентифікацію потенціалу, необхідного для результатів.

Залучення персоналу використовується для забезпечення бізнес-процесів необхідною робочою силою відповідно до організації й позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності й

складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також факторами й ресурсами розвитку бізнесу.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Нарешті, управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує:

- 1) виконання ухвалених рішень;
- 2) одержання намічених результатів;
- 3) командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу;
- 4) мотивацію досягнення цілей.

В той же час, важливим нормативним документом, що сприяє налагодженню ефективного управлінського процесу на підприємстві є Стратегія управління людськими ресурсами, що є складовою частиною загальної стратегії бізнесу, а, отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями: виробничою, продажною, фінансовою. Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами.

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами включає два етапи:

- 1) впровадження стратегії;
- 2) стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.

Етап упровадження стратегії включає:

- розробку плану впровадження стратегії управління персоналом;
- розробку стратегічних планів відділів системи управління персоналом у цілому підприємстві;

- активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

Впровадження стратегії управління персоналом на підприємстві може здійснюватися відповідно до плану, розробленого за такою формою, що включає розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців може здійснюватися.

Для вироблення й реалізації стратегій управління персоналом необхідно створити робочі групи за функціональними напрямками:

- забезпечення організації персоналом;
- розвиток трудового потенціалу;
- реалізація трудового потенціалу.

Групи можуть включати персонал не тільки кадрової служби, але й інших відділів, яких залучають для вирішення деяких завдань. Робота групи або низки груп організується за принципами проектного управління. Із персоналу робочих груп призначаються керівники груп, які в системі управління персоналом мають статус заступників начальника структурних підрозділів з стратегічного планування. До завдань груп входять: аналіз поточного стану по напрямках стратегічного управління людськими ресурсами, формування інформаційної бази даних, розробка стратегічних планів підрозділів, контроль реалізації стратегії. Керівник структурного підрозділу стратегічного управління людськими ресурсами несе пряму відповідальність перед керівництвом стратегічного управління людськими ресурсами за виконання завдань стратегічного планування. Центр управління службою стратегічного управління людськими ресурсами створюється у формі відділу й складається з Бюро координації й Бюро стратегічного контролю. Для реалізації вищезазначеного процесу важливим є його правове забезпечення, що полягає у юридичному супроводженні та створенні локальних нормативних документів.

Ефективність впровадження стратегії управління на підприємстві в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Також необхідно зазначити про ефективність застосування принципів управління, яка залежить, в основному, від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей. Загальні принципи управління підприємством такі:

- управління підприємством здійснюється у відповідності зі статутом на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу;

- призначення (обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи;

- рішення по соціально-економічним питанням, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів;

- вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори власників майна. Виконавчі функції по управлінню підприємством здійснює правління [96, с. 192].

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами залежать в першу чергу від технологічного розвитку підприємства, по вишення кваліфікації працівників які використовують дану технологія. Треба зауважити, що процес функціонування підприємства у сучасних умовах інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу і зростання темпів інновацій все більше потребує нестандартного, творчого підходу, можна погодитися з тим, що стосовно підприємств як складних не тільки економічних, але й соціальних явищ правильніше буде застосовувати термін «діяльність», який поєднує і працю, і творчість. Особливо такий термін доцільно використовувати у дослідженнях управлінської праці, якщо погодитися з думкою Л. Мізеса, що виробництво не є чимось фізичним, матеріальним, а є духовним, розумовим феноменом. Його суть – не людська праця, зовнішні сили та предмети природи, а рішення розуму використати ці чинники як засоби для досягнення цілей. Звичайно, така

категорична заява автора не може сприйматися однозначно і практиками, і науковцями. Управління витратами має також велике значення для ефективної діяльності підприємства, оскільки дозволяє:

- перевірити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень щодо витрат підприємства;
- оцінити прийняття рішень, під час якої виявляють відхилення фактичних витрат від планових (нормативних);
- оцінити тенденції зміни витрат підприємства з метою оптимізації процесів діяльності підприємства;
- дослідити причини відхилення фактичних витрат від планових чи витрат попередніх періодів;
- виявити резерви зниження витрат підприємства та розробити заходи щодо їхньої мобілізації [97, с.49].

Таким чином, підприємство повинно постійно навчатися і пристосовуватися до нових технік та технологій. Які в свою чергу будуть збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що може в свою чергу вплинути на їхню продуктивність праці. Саме тому підприємства постійно оновлює свою техніку, та йде в ногу з новітніми технологіями господарювання, що дає їм перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами. Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

3.2. Способи економічно-правового механізму забезпечення управлінської діяльності на підприємстві

Економічний стан у державі залежить від ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємств, які є відкритими системами. Управління такою відкритою системою є досить складним завданням і потребує постійної координації дій між підрозділами, всередині підрозділів, із зовнішнім

оточенням тощо. Процес управління діяльністю підприємства відповідно до загальної теорії систем також являє собою систему, яка потребує дослідження з метою підвищення ефективності та результативності діяльності суб'єктів господарювання.

В умовах ринкової економіки одним із актуальних питань для керівників підприємств є формування економічно-правового механізму спроможного забезпечити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства. Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття «механізму управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізму взаємодії з іншими підприємствами і організаціями».

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, правові, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), слід виділяти певні види механізмів управління. Основними видами механізмів управління виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні й адміністративні, інформаційні механізми та інші. Впровадження ефективного механізму управління діяльністю підприємства є одним з основних шляхів підвищення ефективності виробництва.

В умовах ринкової економіки метою будь-якого виробництва є одержання максимально можливого прибутку, тому впевнено можуть розбудовувати свою виробничо-фінансову діяльність тільки ті підприємства, які отримують від неї найвищий економічний результат. Ті ж підприємства, які працюють неефективно, з низьким рівнем рентабельності або й взагалі збитково, нежиттєздатні. Вони неминуче розоряються й припиняють своє існування. Щоб цього не допустити необхідно виявляти та включати в роботу підприємства резерви виробництва, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, природних багатств та в обов'язковому

порядку створити ефективну правову систему забезпечення управління означеними процесами.

В Україні функціонують тисячі підприємств різних форм власності, які здійснюють свою діяльність відповідно до чинного законодавства. Вони працюють на принципах господарської самостійності, матеріальної зацікавленості в результатах господарсько-фінансової діяльності й матеріальної відповідальності за ці результати. При цьому діяльність підприємств не може здійснюватися безконтрольно, без відповідної правової діагностики, тому що в роботі підприємств можуть мати місце різні недоліки, помилки, невикористані резерви, що в цілому знижують ефективність управлінської діяльності.

Оцінка ефективності діяльності підприємств здійснюється за допомогою різних аналітичних прийомів з урахуванням специфіки виробництва, його організації на конкретному підприємстві [98, с. 34].

Сама проблема підвищення ефективності управлінської діяльності суб'єктів господарювання завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем як економічної, так і юридичної науки. Зацікавленість нею існує на різних рівнях управління – від власників приватного підприємства до керівників держави. Необхідність оцінки ефективності діяльності підприємства визначається значною роллю процесу регулювання ефективності в розвитку підприємства та гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави. Аналіз ефективності управлінської діяльності підприємства – це процес дослідження та визначення умов її здійснення і результатів з метою виявлення резервів.

Власне, визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів з урахуванням витрат, що дали змогу одержати ці результати. Процес виробництва здійснюється через поєднання факторів виробництва: засобів праці (основні засоби), предметів праці (оборотні фонди), робочої сили (трудова ресурси). Крім того, на виробництво впливають також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші фактори. Тож за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів. Отже, ефективність підприємства – це

комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних і оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу [99, с.499].

Ефективність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення ефективності підприємства є наслідком удосконалення управління ним.

До основних методів управління відносяться економічні та організаційні.

1. Економічні методи управління – це методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту: формування системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій. Другий аспект економічних методів управління пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання таких різноманітних економічних важелів, як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

2. Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають

визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

Професійно вміле застосування економічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання. Але в сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління підприємством. Воно має відбуватися за такими основними напрямками:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовленої продукції.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає, зокрема, необхідність встановлення оптимальної чисельності управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих підрозділів згідно з діючими нормативами.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів, технологій управління та інформаційних технологій.

Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами. Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих

технологій, регулювання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами [100, с. 33].

Однак вирішити означені проблеми у процесі управління підприємством буде неможливим без створення юридичного механізму їх супроводження, що дасть змогу встановити відносини між керівною ланкою підприємства та персоналом в правовому полі.

В той же час, реалізація зазначених напрямів призведе або до переформатування, або до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління, що містить у собі такі компоненти, як: принципи та завдання управління, методи, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки. В структурі організаційно-економічного механізму управління слід виділяти три системи: систему забезпечення, функціональну систему, цільову систему [101, с.24].

Система забезпечення складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством.

Функціональна система включає підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Цільова система містить у собі цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст та кількість підсистем у кожній із систем організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших факторів.

Економічно-правовий механізм управління підприємством можна розглядати як складову частину та ієрархічний рівень в єдиній ієрархії всіх механізмів функціонування підприємства. Він містить певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні й правові

параметри процесу управління з метою забезпечення ефективності та отримання конкурентних переваг [101, с.24].

Загалом формування економічно-правового механізму управління підприємством відбувається згідно із загальними принципами управління:

- врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;
- врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління підприємством;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання [102, с. 242-244].

Методичний підхід до вдосконалення економічно-правового механізму управління підприємством передбачає послідовність дій за такими етапами:

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства. На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це так званий індикатор визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування підприємства, що є основою процесу вдосконалення механізму управління.

II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємства. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і

якісні параметри діяльності підприємства. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування економічно-правового механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення.

III етап – оцінювання можливостей удосконалення економічно-правового механізму управління. Цей етап передбачає пошук можливостей, сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на оцінці експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму управління діяльності підприємства визначають можливі напрями його вдосконалення;

IV етап – розробка програми вдосконалення економічного-правового механізму управління підприємством. Це детально розроблений план заходів, що мають бути вжиті на підприємстві, оцінювання потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальності за їх виконання. Зміст програми обумовлюється результатами оцінювання можливостей удосконалення механізму управління.

V етап – оцінювання запропонованих змін економічно-правового механізму управління підприємством. Залежно від отриманого результату оцінювання можливі такі управлінські дії в практиці суб'єктів господарювання:

- 1) імплементація програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінювання запропонованих змін, що матиме наслідком перехід безпосередньо до наступного етапу;
- 2) коригування розробленої програми вдосконалення;
- 3) доопрацювання розробленої програми, в тому числі повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

VI етап – упровадження програми вдосконалення економічно-правового механізму управління підприємством. Варто виокремити застосування принципу «точно в строк», що є особливо важливим у реалізації програми вдосконалення

механізму управління підприємством. Важливою на цьому етапі є підтримка організаційної культури та популяризація змін серед працівників підприємства для формування сприятливого середовища і підтримки впевненості в досягненні поставленої мети.

Запропонований методичний підхід до вдосконалення економічно-правового механізму управління підприємством призведе до підвищення його ефективності.

Реалізація принципів формування та підходів до вдосконалення економічно-правового механізму управління підприємством має здійснюватися через:

- визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог раціонального використання ресурсів;
- розробку диференційованої системи стандартів підприємства щодо витрат ресурсів на одиницю виготовленої продукції;
- удосконалення системи зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства з метою збору та аналізу інформації, що відображає поточний стан та результати впровадження заходів з підвищення ефективності виробництва на різних етапах життєвого циклу продукції;
- запровадження системи контролю за виконанням вимог з раціонального використання ресурсів, встановлених підприємством, на кожній стадії виробництва;
- вдосконалення системи прогнозування та планування витрат на підприємстві відповідно до системи внутрішньозаводських стандартів та досягнутих результатів (з систематичним корегуванням стандартів підприємства, якщо досягнуті результати дозволяють зробити їх більш чіткими);
- формування системи фінансування інноваційних заходів (пошук джерел фінансування, визначення оптимальних з точки зору співвідношення результатів та витрат заходів);
- формування системи регулювання за допомогою різних методів управління: економічних – запровадження комплексу економічних санкцій

(заохочень) для працівників у разі невиконання (виконання, перевиконання) ними вимог плану щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві; адміністративних – застосування заходів адміністративного впливу до порушників встановлених вимог; соціально-психологічних – морального стимулювання; причому перевага має бути надана саме економічним методам регулювання як найбільш дієвим у ринкових умовах [2, с. 13].

Певні сукупності заходів з вищенаведених напрямів мають формувати окремі цикли вдосконалення економічно-правового механізму управління підприємством, у підсумку сам процес удосконалення стає перманентним.

Таким чином, ефективність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення ефективності підприємства є результатом удосконалення управління ним.

У сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності підприємства, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління підприємством.

Отже, методичний підхід до вдосконалення організаційно-правового механізму управління підприємством передбачає послідовність дій за такими етапами:

- I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства;
- II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємства;
- III етап – оцінювання можливостей удосконалення економічно-правового механізму управління;
- IV етап – розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством;
- V етап – оцінювання запропонованих змін організаційно-економічного механізму управління підприємством;
- VI етап – упровадження програми вдосконалення економічно-правового механізму управління підприємством.

Наведена вище сукупність заходів має формувати окремі цикли вдосконалення економічно-правового механізму управління підприємством, у підсумку сам процес удосконалення стає перманентним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи дійти наступних загальних висновків:

1. Встановлено, що управління підприємством як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі. Об'єктивність управління гармонійно поєднується із суб'єктивністю управлінських дій, що визначають сутність управлінської діяльності, які здійснюються суб'єктом управління (системою управління) щодо об'єкта управління (комплексу соціально-технічних елементів підприємства). Зміст управлінської діяльності полягає у виділенні, опрацюванні й реалізації загальних і конкретних функцій, що спираються на відповідні раціональні принципи управління підприємством, які враховують сучасні наукові напрацювання.

2. Визначено, що співвідношення між поняттями «правове забезпечення» та «управлінська діяльність» доцільно розглядати як похідне від тлумачення загальних категорій «забезпечення» й «управління». Забезпечення й управління як соціальні явища, маючи спільну сферу застосування, передбачають різний за характером вплив на об'єкти управління з метою досягнення певних результатів, тобто реалізації встановлених цілей та завдань управлінського впливу. При цьому забезпечення охоплює порівняно з управлінням ширшу сферу організаційної діяльності. Управління означає цілеспрямований вплив саме на об'єкти управління, використання методів, що передбачають підпорядкування цих об'єктів управлінському впливу з боку суб'єкта управління. Забезпечення ж пов'язане не стільки з впливом на об'єкти управління, скільки на оточуюче середовище. Воно передбачає високий ступінь альтернативності поведінки керованих об'єктів.

3. У процесі дослідження з'ясовано, що система правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві являє собою сукупність законів, підзаконних актів та локальних нормативних актів підприємства, що складається з трьох рівнів. До першого рівня доречно відносити нормативно-правові акти, які визначають загальні засади правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві. До другого рівня системи правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві слід відносити нормативні акти, які безпосередньо створюють правову основу управлінської діяльності суб'єктів підприємництва, а також юридично регламентують процес управління на підприємстві незалежно від форм власності. До третього рівня системи правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві можна віднести організаційно-правові документи (локальні нормативні акти підприємства), які регламентують діяльність підприємства, його структурних підрозділів і посадових осіб, закріплюють за ними функції, обов'язки та права на тривалий час. Організаційно-правові документи містять правила, норми, положення, встановлюють статус підприємства, його компетенцію, структуру, штатну чисельність і посадовий склад, функціональний зміст діяльності підприємства в цілому, його підрозділів і працівників, їх права, обов'язки, відповідальність та інші аспекти.

4. На підставі аналізу правового забезпечення управління персоналом на підприємстві встановлено, що для вирішення операційних та стратегічних завдань на підприємстві існує система локальних нормативних документів. За призначенням, тобто за видами діяльності, документи поділяються на чотири групи:

а) організаційно-розпорядчі – визначають такі важливі питання, як функції та права підприємства в цілому (статути, установчі договори), його структурних підрозділів, встановлення та зміну оргструктури управління, організацію процесу управління (положення, накази, листи, заяви, розпорядження тощо);

б) фінансово-розрахункова документація забезпечує точне та своєчасне виконання фінансових зобов'язань, банківських та інших операцій, пов'язаних з рухом коштів;

в) документація з постачання та збуту супроводжує рух товарно-матеріальних цінностей, тобто є логістичним забезпеченням підприємницької діяльності;

г) документація з особового складу відбиває всі кадрові питання підприємства – від забезпечення кадрами до їх переміщення, професійного вдосконалення, якісного складу тощо.

5. З'ясовано, що основою інформаційного забезпечення управління на підприємстві є інформаційна база, яка характеризує трудові ресурси цього об'єкта управління і є складовою частиною загальної інформаційної бази, яка створюється при функціонуванні системи автоматизованого збирання й обробки інформації на об'єкті управління. Причому ця система діє на принципах непаперової інформаційної технології.

Інформаційна база складається з двох частин: зовнішньої та внутрішньої. Внутрішня, своєю чергою, включає три групи масивів: нормативно-планові й довідкові дані; фактичні дані; спеціальні масиви.

Інформація є важливим ресурсом, що дозволяє правильно орієнтуватись у конкурентному середовищі, яке постійно змінюється, прогнозувати і аналізувати його, планувати найбільш доцільні управлінські дії, організувати і контролювати їх виконання, обліковувати, розраховувати тощо.

6. Охарактеризовано форми діяльності органів управління на підприємстві, які умовно можна поділити на правові та організаційні. У межах правових форм здійснюється прийняття локальних (нормативних) та індивідуальних (змішаних) актів, результатом чого стає поява відповідного документа. Виокремлюючи з управлінських актів нормативні, слід наголосити на їхній винятковій ролі у забезпеченні практичного здійснення управлінської діяльності за допомогою реалізації управлінських дій і правового встановлення порядків здійснення

певних дій (процедур) виконавчо-розпорядчого характеру, які забезпечують постійний процес управління на підприємстві.

В то же час, встановлено процедуру документування, яка передбачає дотримання встановлених правил запису інформації, що надає юридичну силу створюваним документам. Під системою документування розуміється сукупність документів, взаємопов'язаних за ознаками походження, призначення, виду, сфери дії, єдиних вимог до їх оформлення. Управлінські документи, які є частиною офіційних документів, забезпечують керованість об'єктів управління.

Зазначені документи утворюють такі види документації: а) організаційно-правову; б) планову; в) розпорядчу; г) інформаційно-довідкову і довідково-аналітичну; д) звітну е) договірну є) документацію із забезпечення кадрами (з особового складу); ж) документацію із забезпечення фінансами (бухгалтерський облік і звітність); з) документацію із матеріально-технічного забезпечення; и) документацію із документаційного та інформаційного забезпечення діяльності підприємства; і) документацію, що відображає основну діяльність установи.

7. У процесі дослідження запропоновано в локальних нормативних документах підприємства для максимально ефективного правового забезпечення управлінської діяльності на підприємстві проводити оптимізацію організаційної структури підприємства по таких етапах:

а) знайти зовнішніх консультантів або сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства;

б) сформувати мету організаційних змін на підприємстві. Метою змін слугуватиме досягнення відповідності організаційної структури зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування, що постійно змінюються із врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду;

в) розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства. Дана стратегія товариства повинна орієнтуватись на економічну стратегію розвитку підприємства та включати до себе заходи щодо зміни організаційної структури товариства, проекти нормативних документів, зокрема проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.

г) розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії;

д) проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

е) здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

є) реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства та оцінити ефективність її реалізації.

8. Проаналізований методичний підхід щодо економічно-правового механізму управління підприємством та запропоноване вдосконалення означеного підходу за такими етапами:

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства. На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників.

II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємства. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності підприємства. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування економічно-правового механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами.

III етап – оцінювання можливостей удосконалення економічно-правового механізму управління. Цей етап передбачає пошук можливостей, сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на оцінці експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління.

IV етап – розробка програми вдосконалення економічного-правового механізму управління підприємством. Це детально розроблений план заходів, що мають бути вжиті на підприємстві, оцінювання потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальності за їх виконання. Означений план заходів має бути юридично закріплений окремим локальним нормативним документом підприємства.

V етап – оцінювання запропонованих змін економічно-правового механізму управління підприємством. Залежно від отриманого результату оцінювання можливі такі управлінські дії в практиці суб'єктів господарювання:

- 1) імплементація програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінювання запропонованих змін, що матиме наслідком перехід безпосередньо до наступного етапу;
- 2) коригування розробленої програми вдосконалення;
- 3) доопрацювання розробленої програми, в тому числі повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

VI етап – упровадження програми вдосконалення економічно-правового механізму управління підприємством. Варто виокремити застосування принципу «точно в строк», що є особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: [учебн. пособ.] / И. Л. Добротворский. – М.: Издательство «ПРИОР», 2002. – 464 с
2. Технологии управления (Менеджмент: лекции, статьи, литература) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia_upravleniya
3. Технология управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia_upravleniya
4. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и ISSN 1814-1161. Держава та регіони 136 доп. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2010. – 512 с.
5. Зельдович Б.З. Менеджмент : учебник / Б.З. Зельдович. – М. : Экзамен, 2007. – 591 с.
6. Большаков А.С. Менеджмент : учеб. пособ. / А.С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.
8. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2005. – 860 с.
9. Вечканов Г.С. Краткая экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова, В.Т. Пуляев. – СПб. : Петрополис, 1998. – 509 с.
10. Мидюк О.Н. Теория управления : электронное гиперссылочное учеб. пособ. [Электронный ресурс] / О.Н. Мидюк, Л.В. Горьканова, О.С. Янгичер. – М., 2017. – Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html
11. Ліпич, Л. Г. Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення / Л. Г. Ліпич // 417 Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 10. – С. 202-206.
12. Хеннінг К. Нова економіка: форми вияву, причини і наслідки: монографія / Клодт Хеннінг [та ін.]. – К.: Таксон, 2006. – 306 с.

13. Карачина Н.П. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції : монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Халімон. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2008. – 180 с.
14. Мельник М.В. – Анализ и оценка систем управления на предприятии / М.В.Мельник – Финансы и статистика, 2008. – 256 с.
15. Казначевская Г.Б. Менеджмент : учеб. пособ. для студ. вузов / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – 3-е изд. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 378 с.
16. Георгіаді Н. Г. Інтегровані системи управління економічним розвитком машинобудівних підприємств: Монографія/ Георгіаді Н. Г. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 336 с.
17. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мес-кон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
18. Менеджмент: [учебн.] / В. Г. Ильющенко, В. В. Рыбак, Г. К. Губерная. – Донецк: ООО «Андромеда-4», 2008. – 339 с.
19. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. ; [за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха]. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
20. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства : концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.
21. Додин Е. В. Функции и формы деятельности таможенных органов Украины / Е. В. Додин // Митна справа. – 2003. – № 5. – С. 7–22.
22. Дюрягин И. Я. Право и управление / И. Я. Дюрягин. – М. : Юрид. лит., 1981. – 168 с.
23. Эффективность правовых норм / [В. Н. Кудрявцев, В. И. Никитинский, И. С. Самощенко, В. В. Глазырин]. – М. : Юрид. лит., 1989. – 280 с.
24. Приймаченко Д. В. Правове забезпечення діяльності митних органів / Д. В. Приймаченко // Митна справа. – 2006. – № 2. – С. 8–15.

25. Тихомиров Ю. А. Административное право и процесс : полный курс / Ю. А. Тихомиров. – М. : Юринформцентр, 2001. – 652 с.
26. Школик А. М. Адміністративно-правове забезпечення управлінської діяльності в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 «Теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право» / А. М. Школик // НАН України. – К., 2000. – 20 с
27. Селіванов В. М. Теоретико-методологічні засади реформування державного управління / В. М. Селіванов // Реформування державного управління в Україні : проблеми і перспективи / [кол. авт., наук. керів. В. В. Цветков]. – К. : Оріяни, 1998. – 364 с. – С. 67–127.
28. Лунев А. Е. Правовые проблемы науки управления / А. Е. Лунев. – М. : Наука, 1966. – 275 с.
29. Петков В. П. Управління виховно-виправним процесом : дис. ... докт. юрид. наук : спец. 12.00.07 / В. П. Петков. – Х., 1999. – 648 с.
30. Райт Г. Державне управління / Г. Райт ; [пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик]. – К. : Основи, 1994. – 191 с
31. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ : [підруч.] / В. М. Плішкін; [за ред. Ю. Ф. Кравченка]. – К. : Національна академія внутрішніх справ України, 1999. – 702 с.
32. Адміністративне право України: навчальний посібник / [В.В. Галуцько, В.І. Курило, С.О. Короєд, О.Ю. Дрозд, І.В. Гиренко, О.М. Єщук, І.М. Риженко, А.А. Іванищук, Р.Д. Саунін, І.М. Ямкова]; за ред. проф. В.В. Галуцька. – Херсон: Грінв Д.С., 2015. – Т. 1. Загальне адміністративне право. – 180 с.
33. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 819 с.
34. Рассел Л. АкоффАкофф о менеджменте [Електронний ресурс] / Акофф Рассел Л. – "Питер", Санкт-Петербург, 2002.– 448 с.
35. Бир Стаффорд Кибернетика и управление производством. / Пер. с англ. В. Я. Алтаева. – М.: Наука, 1963. — 276с.

36. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.
37. Малахай Г. А. Методика оцінка стану управлінської діяльності в фермерських(селянських) господарствах [Електронний ресурс] / Г. А. Малахай – режим доступу: http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21846.doc.htm
38. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління [Електронний ресурс] / Л.Е. Орбан-Лембрик – режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/3272/86/>
39. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
40. Дяченко Л.А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери [Текст] / Л. А.Дяченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2011. – №1. – С.84-90.
41. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / О.Ю. Амосов, М.А. Латинін. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2008.– 167 с.
42. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Організація виробництва : [навч. посібн.] / М. І. Набаєва, О. О. Адлер, О. И. Лесько. - Вінниця : ВНТУ, 2011 - 1310.
43. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Ландсман // Офіційний сайт ХарPI НАДУ при Президентові України. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2012-2/doc/2/22.pdf>
44. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – ст. 141.
45. Господарський Кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18; № 19-20; № 21-22. – Ст. 144.
46. Кодекс законів про працю України : Затверджений Законом УРСР від 10 грудня 1971 року // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1971.
47. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11 січ. 2001 р. № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64.

48. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 7 черв. 1996 р. № 236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 36. – Ст. 164.

49. Про господарські товариства : Закон України від 19 вер. 1991 р. № 1576-ХІІ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>

50. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06 лют. 2018 р. № 2275-VIII – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>

51. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 вер. 2008 р. № 514-VI– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

52. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05 квіт. 2007 р. № 877-V // Відомості Верховної Ради України.– 2007. – № 29. – Ст. 389.

53. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11 вер. 2003 р. № 1160-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 9. – Ст. 79.

54. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02 бер. 2015 р. № 222-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/222-19>

55. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI: за станом на 04 лип. 2013 р. // Офіційний вісник України. – 2012. – № 76. – Ст. 3067 (із змінами).

56. Про перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності : Закон України від 19 трав. 2011р. № 3392-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3392-17>

57. Про інформацію: Закон України від 02 жовт. 1992 р. № 2657 // Відомості Верховної Ради України – 1992. – № 48. – ст. 650.

58. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851 // Відомості Верховної Ради України. – 2003 р. – № 36. – ст. 275.

59. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 852-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/852-15>

60. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 32. – ст. 314. (із змінами і доп.).

61. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2010. – № 34. – ст. 481.

62. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій : навч.-метод. посіб. / уклад. О. В. Попчук ; Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. – Рівне, 2012. – 116 с.

63. Ряховская А.Н. Антикризисная программа государства и социальная стабильность общества/ А.Н. Ряховская // Жилищно коммунальное хозяйство. - 2009. - № 6. - С. 13.

64. Науменко Є.А. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах / Є.А. Науменко // Менеджмент і маркетинг. - 2014.- № 46.- С. 287-290

65. Курс порівняльного трудового права: підручник / Іншин М.І., Мацюк А.Р., Соцький А.М., Щербина В.І. /За ред.. акад. А.Р. Мацюка. - Х.: Ніка Нова. - 2011. - 990 с.

66. Гоц В.Я. Угоди в трудовому праві в умовах ринкової економіки / В.Я. Гоц// Кодифікація трудового законодавства України: стан та перспективи: матер. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25-26 червня 2004 р.) / за заг. ред. В.С. Венедіктова. - Х.: Вид-во НУВС. - 2014. - с. 48-50.

67. Андріїв В.М. Юридичний механізм забезпечення трудових прав працівників [текст]: монографія / В.М.Андріїв. - Чернігів: Чернігівський державний інститут права, соціальних технологій та праці. - 2011. - 305 с.

68. Скібіцька Л. І. Діловодство: Навчальний посібник / Уклад. Л.І. Скібіцька. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.
69. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О.О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/6
70. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 4 лют. 1998 р. №74/98-ВР [Електронний ресурс]. - Режим доступу : docs.dtkk.ua>ua/doc/1086.74.0.
71. Балабанова Л. В. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия : монография / Л. В. Балабанова, Т. И. Алачева. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. - 143 с.
72. Про інформацію: Закон України від 02 жов.1992 р. № 2657-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
73. Попрозман О. І. Інформаційні технології в управлінні підприємством / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - №1. - С. 49-52.
74. Боженко О.М. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства / О.М. Боженко // Наукові записки. - 2016 - № 2. - С. 189-196
75. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства / М. П. Денисенко, Т. С. Голубєва, І. В. Колос ; відп. ред. О. Є. Кузьмін // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів: В-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. - 652 с.
76. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник / Е. І. Цибульська. – Харків : В-во НУА, 2011. – 384 с.
77. Ситник В. Ф. Основи інформаційних систем : навч. посіб. / В. Ф. Ситник, Т. А. Писаревська, Н. В. Єрьоміна, О. С. Краєва ; за ред. В. Ф. Ситника. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К. : КНЕУ, 2011. – 420 с.

78. Вдовиченко Р. П. Сутність поняття «інформаційного забезпечення» в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Р. П. Вдовиченко, М. В. Кучеренко. – Режим доступу: rusnauka.com>10_DN2012/Economics/6_106650.doc.html.

79. Варналій З. С. Вплив розвитку інформатизації суспільства та інформаційно-комунікаційних технологій на інтеграцію у глобальний ринок факторів виробництва / З. С. Варналій, Л. Л. Клевчік // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 8. – С. 66–69.

80. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління / С.П. Кулицький. – К.: МАУП, 2012. – 426 с.

81. Безбородова Т.В. Структурно-морфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління / Т.В. Безбородова // Економіка та держава. – 2017. – № 4. – С. 27–29

82. Маренкова Н. Л. Управління трудовими ресурсами / Н. Л. Маренкова, Е. А. Алимарина. – Ростов-на-Дону : Фенікс, 2004. – 448 с.

83. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посібн. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2011. – 112 с.

84. Палеха Ю. И. Организация современной деловой коммуникации / Ю. И. Палеха. – К. : МАУП, 2006. – 164 с.

85. Твердохліб М. Організація інформування керівників / М.Твердохліб, О. Шарапов. – К. : КНЕУ, 2017. – 180 с.

86. Административное право : учебник / Д. Н. Бахрах, Б. В. Россинский, Ю. Н. Стариков. – 3-е изд., пересмотр, и доп. – М.: Норма, 2007. – 816 с.

87. Плахотнюк Н. Г. Адміністративні акти органів державного управління: проблемні питання правового регулювання [Електронний ресурс] / Н. Г. Плахотнюк // Актуальні проблеми державного управління. – 2008. – № 2. – С. 394–400. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2008_2_53

88. Загальна теорія держави і права : підручник для студентів юридичних вищих навчальних закладів / [М. В. Цвік, О. В. Петришин, Л. В. Авраменко та ін.]; за ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України М. В. Цвіка, д-ра юрид.

наук, проф., акад. АПрН України О. В. Петришина. – Харків: Право, 2009. – 584 с.

89. Административное право : учебник / Д. Н. Бахрах, Б. В. Россинский, Ю. Н. Стариков. – 3-е изд., пересмотр, и доп. – М.: Норма, 2007. – 816 с.

90. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях: Наказ Міністерства юстиції України від 18 черв. 2015 р. № 1000/5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15>

91. Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 55 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF>

92. Діловодство і документація [Текст] : навчально-методичний посібник / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України” ; [уклад. П. О. Добродумов]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. – 209 с.

93. Гурне Бернар. Державне управління (Державний апарат управління. Адміністративне право) з фр. пер. Віктор Шовкун. - К. : Основи : Ін-т держ. упр. та самоврядування при Кабінеті Міністрів України : Преса України, 1993. - 165 с.

94. . Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>

95. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 126–135.

96. Давидов І. Є. Управління витратами / І. Є Давидов. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.

97. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №8. – С. 49-50.

98. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : Монографія / А.Е. Воронкова. – Х. : ІНЖЕК, 2016. – 448 с.
99. Шваб Л.І. Економіка підприємства / Шваб Л.І. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
100. Макаровська Т.П. Економіка підприємства / Макаровська Т.П., Бондар Н.М. – К. : МАУП, 2003. – 297 с.
101. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Паламарчук О.М. // Економічний вісник університету ПХДПУ. – 2011. – №17. – С. 23-31.
102. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Русин -Гриник Р.Р. // Науковий вісник НЛТУ. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 240-247.