

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системного менеджменту підприємства»
(за матеріалами ТОВ «АКУТРОН», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Карагодової
Анни Володимирівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна
Юлія Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та роль системного підходу на підприємстві	6
1.2. Методичні підходи до формування системного менеджменту підприємства	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АКУТРОН»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Акутрон»	19
2.2. Оцінка ефективності системи управління підприємством	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АКУТРОН»	35
3.1. Обґрунтування напрямів формування системного менеджменту на підприємстві.....	35
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що підвищення швидкості трансформаційних процесів, таких як глобалізація та автоматизація, науково-технічний прогрес, швидкість появи інновацій, формування нових бізнес-колаборацій, зумовлює нагальну потребу у постійному пошуку інноваційних ідей для розвитку, конкурентних переваг відповідно до наявного потенціалу компанії та з врахуванням глобальних ринкових трендів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження теоретичних та методичних прикладних аспектів формування та підвищення ефективності системи управління підприємством, а також оцінювання його потенціалу, що надзвичайно важливо в сучасних умовах господарювання. Тому в роботі увагу буде приділено дослідженню формування та подальших перспектив розвитку системи управління підприємством, визначенню можливостей підвищення ефективності його роботи на засадах системного підходу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемами формування менеджменту підприємств з використанням системного підходу займалися такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Д. Аакер, Ф. Котлер, О. Зозульов, Т.О. Примак, Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба, І.А. Ігнат'єва, С.О. Ніколаєва, М. Портер, В.М. Шульга та інші. Дослідженнями особливостей розвитку системи менеджменту підприємств в умовах кризи займалися такі вітчизняні автори, як : В.В. Биба, Н.В. Дріль, Х.І. Іванів, Л.Л. Калініченко, Ю.Р. Сидорова, О.А. Карлова, В.В. Лаговський, Т.М. Паянок, Д. Овчаренко, А. Перетятко, О. Сич та інші. Незважаючи на велику кількість наукових праць, дана тема лишається актуальною та потребує подальшого дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів формування системного менеджменту підприємства та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань:**

- визначити сутність та роль системного підходу на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до формування системного менеджменту підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристика ТОВ «АКУТРОН»;
- провести оцінку ефективності системи управління підприємством;
- обґрунтувати напрями формування системного менеджменту на підприємстві;
- провести прогнозну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку системного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування системного менеджменту підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні системного менеджменту підприємства ТОВ «АКУТРОН».

Наукову новизну містять такі отримані автором результати:

- 1) запропоновано удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства (с. 35);
- 2) запропоновано удосконалення управління бізнес-процесами за рахунок автоматизації та інформатизації (с. 42).

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що отримані результати теоретичних і практичних досліджень, а також розроблені пропозиції надані керівництву ТОВ «АКУТРОН» для розгляду можливостей їх практичного впровадження.

Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Підходи до формування системного менеджменту підприємства» та опубліковані у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом» та подані до публікації у збірник наукових статей «Управління і адміністрування» (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 20 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 48 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль системного підходу на підприємстві

Дослідження системного підходу є предметом багатьох наукових дискусій різних авторів, оскільки в сучасній теорії менеджменту існують різні підходи до тлумачення змісту та ознак системного менеджменту на підприємстві. Важливість розкриття змісту системного підходу полягає у визначенні основних його ознак, які можна використати для підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємств. Варто зауважити, що в сучасній економічній літературі присутні різні підходи до розуміння системного підходу. Тому розглянемо основні з них (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо розкриття сутності поняття «системний підхід» в менеджменті

Автор, джерело	Сутність поняття «системний підхід»
1	2
Лисенко Т.І., Усиченко І.В. [17, с. 378]	Системний підхід - процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та груповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації
Харченко В.А. [29, с. 94]	Системний підхід - це «спрямований на застосування комплексної створювальної стратегії з метою змінити надії, відношення, цінності та структуру організації таким чином, щоб вони могли краще адаптуватися до нових технологій, ринків та можливостей, а також відповідним чином змінити й себе»

Продовження табл. 1.1

1	2
Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. [5, с. 128]	Системний підхід - це дія на людські процеси в організації, які покращують функціонування організаційної системи для досягнення її цілей.
Гопкало О.І. [6]	Системний підхід - це довгострокові зусилля на вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації шляхом ефективного, спільного регулювання організаційною культурою при особливій увазі щодо культури формальних робочих груп через агента змін чи каталізатора, застосовуючи теорію та технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією.
Грішнова О.А., Василик О.В. [7, с. 23]	Системний підхід - це природний процес якісних змін в організації, таких як зміни, що сприяють росту чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації; як стратегія управлінського консультування, зміна соціальних відносин, поглядів людей і структури організації.
Довбня С.Б. [9, с.448]	Системний підхід розглядається як широкомасштабний, запланований систематизований процес на підприємстві, який реагує на зміни, що відбуваються у середовищах - внутрішньому і зовнішньому.
Духонина О. [12, с. 97-98]	Системний підхід - це «... це робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та проведення оновлення на підприємстві шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів при особливій увазі до культури в формальних робочих групах.»
Кононова І.В. [15, с. 71]	Системний підхід - це довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого - підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників.
Митяй О.В. [19, с. 40]	Системний підхід представляє собою консультаційну течію, яка поєднує в собі практику консалтингу, дослідницький і науково-прикладний напрямки на перетині організаційної психології, теорії організації і менеджменту, направлену на вирішення широкого кола завдань щодо ефективного встановлення і досягнення цілей розвитку організації як в бізнесових, так і в некомерційних структурах.
Мошек Г.Є. [33, с. 54]	Системний підхід передбачає вивчення найбільш загальних форм організації, частин системи, взаємодію між ними, процесів, що пов'язують частини системи з її цілями та зовнішнім середовищем.
Поплавська Ж.В. [21]	Системний підхід - довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації - при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп - з допомогою агента змін, чи каталізатора, - використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією.

Джерело: складено автором на основі [29, 21, 33, 19, 17, 15, 12, 9, 7, 6, 5]

Аналізуючи різні наукові підходи (табл. 1.1.) ми дійшли висновку, що одні автори розглядають у вузькому розумінні, а саме – як процес удосконалення деяких процесів в організації, інші у широкому розумінні, як взаємодію всіх складових елементів системи, які пов'язані між собою та які залежать один від одного. Варто зауважити, що системний підхід базується на теорії систем. Сутнісна характеристика системного підходу базується на розкритті: раціональної, природної, соціальної моделей організації; поведінки організації через функціонування, вдосконалення, зміну і системний розвиток [1, с. 95].

Аналітичне осмислення результатів теоретичного дослідження щодо розкриття сутності поняття «системний підхід» дає підставу зробити висновок, що в економічній літературі існують різні тлумачення названого поняття.

Ми підтримуємо позицію Лисенко Т.І. та Усиченко І.В. [17, с. 378], які вважають, що системний підхід в структурному вимірі можна представити в такій логічній послідовності як: цінності, організаційна культура, культура організації, організаційний клімат, організаційна поведінка, організаційна взаємодія.

У той час Харченко В.А. [29, с. 35], Волчек Р.М., Коляда А.Л. та Коверда А.В. [5, с. 128] вважають, що системний підхід розглядає підприємство як відкриту систему, на діяльність якої впливає безліч різноманітних факторів, урахування яких у процесі управління діяльністю є запорукою успішної реалізації довгострокових цілей і завдань підприємства. Ситуаційний підхід зосереджується на конкретних практичних ситуаціях з метою оптимізації прийнятих рішень та підвищенні результативності управління в цілому.

На думку Кононова І. В., Грішнєвої О.А., Василика О.В. [15, с. 23], Довбні С.Б. [9, с.448], Духонина О. [12, с. 97-98] та Кононова І.В. [15, с. 71] системний підхід в теорії менеджменту визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, і до яких відносять спільні цінності, стратегічну орієнтацію, структуру, стиль управління, склад співробітників, сукупність теоретичних знань та практичного досвіду.

У доповнення Лисенко. Т.І., Усиченко. І.В. [26, с. 378], Митяй О.В. [19, с. 40] та Поплавська Ж.В. [21] зазначають, що системний підхід у дослідженні проблем управління придбав домінуюче значення, на його основі розвиваються різні керівники. Він виходить з того, що будь яка організація є система, кожен з елементів якої, хоча і має свої обмежені цілі, але при цьому найтіснішим чином пов'язаний з іншими елементами. Тому кожен керівник, приймаючи власні рішення, повинен враховувати їх наслідки для загальних інтересів організації.

Таким чином, системний підхід - це планований, системний процес змін, який використовує знання і методи, накопичені науками про людську поведінку, з метою оздоровити атмосферу в організації і підвищити її ефективність шляхом розвитку здатності адаптуватися до навколишнього середовища, поліпшення внутрішніх взаємин, підвищення здатності до навчання і вдосконалення навичок вирішення проблем [2].

Метою системного підходу є підвищення ефективності функціонування організації. Завданнями системного підходу є: діагностика стану організації; розроблення місії, цілей, стратегій; модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки; модернізація системи управління персоналом; розвиток комунікативної мережі організації; оптимізація організаційної структури; розроблення системи мотивації і стимулювання персоналу; формування командного духу і розвиток корпоративної культури.

Система цілей системного підходу містить:

- поліпшення погодженості між організаційною структурою, процесами, стратегією, людьми і культурою;
- створення і розвиток нових організаційних рішень;
- розвиток здатності організаційного самовідновлення [3].

Зміст системного підходу до управління полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей

та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності. [8] Проте теорія систем сама собою не доводить, які ж саме елементи організації як системи особливо важливі. Вона тільки говорить, що підприємство складається з численних взаємозалежних підсистем і є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ця теорія конкретно не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління. Очевидно, що керівники мають знати, які змінні підприємства як системи необхідні для того, щоб застосовувати теорію систем до процесу управління. Це визначення змінних і їх впливу на ефективність діяльності підприємства є основним внеском ситуаційного підходу, що логічно продовжує теорію систем.

Отже, системний підхід можна вважати планованим, періодичним процесом змін, який використовує знання і методи, накопичені науками про людську поведінку, з метою оздоровити атмосферу в організації і підвищити її ефективність шляхом розвитку здатності адаптуватися до навколишнього середовища, поліпшення внутрішніх взаємин, підвищення здатності до навчання і вдосконалення навичок вирішення проблем. Метою системного підходу є підвищення ефективності функціонування організації. Досягнення цієї ефективності забезпечується здатністю організації швидко і своєчасно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Інструментом досягнення мети системного менеджменту служать зміни в поведінці членів організації, що вводяться свідомо, шляхом цілеспрямованого впливу на систему ціннісної орієнтації працівників, міжособистісні і міжгрупові взаємодії, індивідуальні виробничі навички, а також за допомогою створення умов для більш інтенсивного використання людського потенціалу.

1.2. Методичні підходи до формування системного менеджменту підприємства

Зміна парадигми сучасного менеджменту пов'язана з новим розуміння системи управління та окремих її складових. Зміна аспекту в новому розумінні суб'єктності управління полягає у створенні: механізмів формування нових елементів управління (лідерів змін); організація може і повинна використовувати здібності працівників до самореалізації як чинник ефективного саморозвитку; механізмів самоорганізації як поєднання окремих процесів.

У сучасних умовах існують різні моделі організаційної ефективності, одна з них, - це структура McKinsey «7S». Розроблений на початку 1980-х років Томом Пітерсом і Робертом Уотерманом, двома консультантами, що працюють у консалтинговій фірмі McKinsey & Company, основною передумовою моделі є те, що існує сім внутрішніх аспектів організації, які необхідно узгодити [23].

Модель «7S» може бути використана в різних ситуаціях, наприклад, щоб: поліпшити продуктивність компанії; вивчити можливі наслідки майбутніх змін у компанії; вирівняти підрозділи та процеси під час злиття або поглинання; визначити, як найкраще реалізувати запропоновану стратегію компанії. Також ця модель може бути застосована до елементів команди або проекту.

Модель «7S» складається з 7-ми елементів (які в англійській мові починаються з літери «S»). Дану модель зображено на (рис. 1.1).

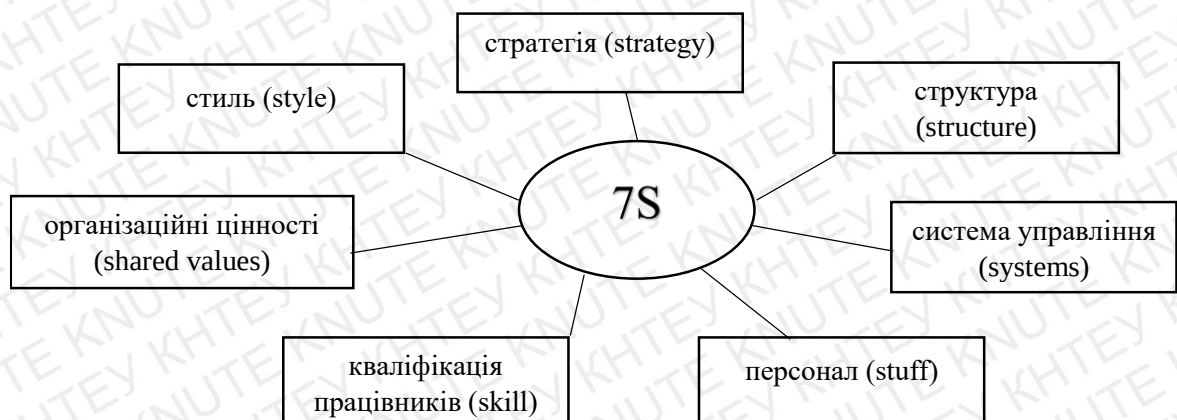


Рис. 1.1. Модель Мак-Кінсі «7-S»

Джерело: складено автором на основі [23]

На сьогоднішній момент модель «7S» отримала світове поширення і завоювала довіру багатьох керівників бізнесу і фахівців зі стратегічного менеджменту і маркетингу, які використовують її для побудови і оптимізації правильних бізнес-процесів усередині компанії. Перевага моделі (у порівнянні з іншими моделями системного менеджменту компанії) в тому, що вона робить акцент на важливості людського фактора в розвитку компанії і розглядає структуру підприємства не тільки з боку наявних матеріальних цінностей. В основі моделі закладений аналіз 7 ключових елементів мікросередовища організації. Всі елементи моделі пов'язані між собою (рис. 1.2). Це означає, що зміна хоча б в одній з перерахованих областей негайно зажадає зміни у всіх інших.

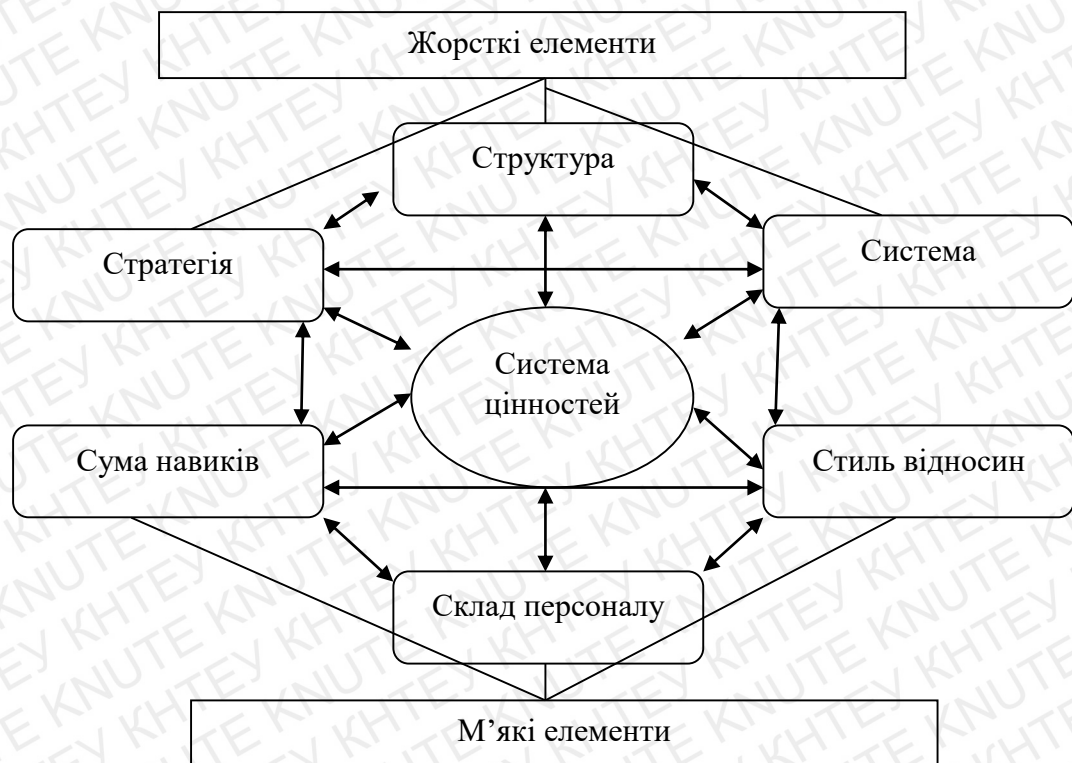


Рис. 1.2. Структура системи управління підприємством за моделлю «7S»

Джерело: складено автором на основі [23]

Система цінностей компанії не випадково розміщена в центрі моделі «7S». Варто підкреслити значущість впливу сформованих принципів роботи і місії компанії на всі інші елементи внутрішнього середовища. Усі елементи розділені на 2 групи: «жорсткі» і «м'які». Розглянемо кожен елемент моделі більш детально [23].

Стратегія означає довгостроковий план розвитку компанії, що допомагає підвищити конкурентоспроможність бізнесу і створити стійкі конкурентні переваги. Критерії правильної стратегії є простими: вона повинна бути чітко сформульована, мати довгострокові цілі, бути спрямованою на досягнення конкурентних переваг, корелювати зі спільними цінностями та місією компанії [23].

Під структурою в моделі розуміється спосіб організації взаємодії між різними відділами в компанії, із зазначенням принципів підпорядкування, пріоритетності та зони відповідальності кожного відділу. Даний елемент моделі є найбільш мобільним і легко піддається зміні.

Система управління описує повсякденні процедури роботи компанії. Даний елемент моделі «7S» відповідає за те, як приймаються управлінські рішення, як в цілому ведеться щоденна робота в компанії, якими способами і методами розвивається бізнес.

Під навичками в моделі розуміється вся сума здібностей, можливостей і компетенцій, якими володіє персонал, що працює в компанії на даний момент. Склад працівників в системі моделі «7S» відповідає за те: скільки співробітників працює в компанії, хто вони за фахом, як в компанії організовані принципи роботи з персоналом: набір, навчання, мотивація і винагорода.

Стиль взаємовідносин всередині компанії характеризує стиль управління, прийнятий в компанії. Він визначає сначення керівників вищої ланки в компанії і їх роль у прийнятті важливих рішень щодо розвитку бізнесу.

Система цінностей є основним центральним елементом моделі «7S». Вона описує норми і стандарти взаємодії, роботи в компанії; принципи корпоративної культури і ключові аспекти місії підприємства [18].

У процесі реалізації моделі «7S» на практиці здійснюється реалізація 6 основних кроків: опис елементів, аналіз суперечностей, складання ідеальної моделі, визначення ключових змін, впровадження змін, повторний аналіз моделі (контроль і моніторинг).

У процесі впровадження моделі «7S» здійснюється опис кожного елементу моделі. Далі проводиться аналіз суперечностей. Виявляються всі описані елементи і визначаються, чи є суперечності між окремими елементами, наскільки вони корелюють між собою і підтримують один одного.

Важливо також звернути увагу на те, що модель «7S» може бути доповнена підходом до структурування підсистем організації. До цих підсистем відносяться: управлінська підсистема (система управління персоналом), фінансова, операційна, маркетингова, інформаційна. Схематично зв'язок між наведеними підсистемами відображено на (рис. 1.3).

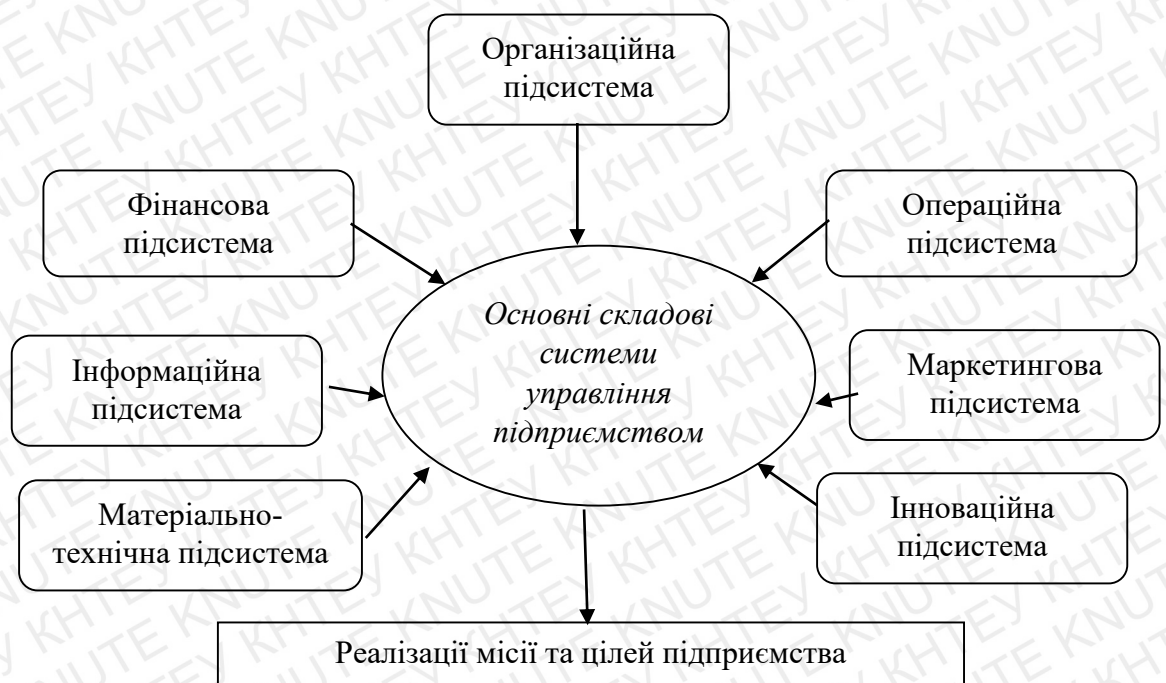


Рис. 1.3. Складові системи управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [7, 29]

Підсистема управління персоналом являє собою механізм організаційного та кадрового розвитку. Дана підсистема відповідає за формування трудових ресурсів, визначення напрямків кадрової стратегії. Від даної системи залежить рівень результативності виконання працівниками своїх основних функцій.

Фінансова підсистема являє собою механізм, що дозволяє здійснювати залучення необхідних фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства. Складовими фінансової підсистеми є політика фінансового

управління, облікова політика, фінансова дисципліна та обліково-аналітична модель функціонування підприємства. Від фінансової підсистеми залежить рівень ефективності забезпечення компанії необхідними ресурсами.

Операційна підсистема являє собою безпосередній механізм управління процесом здійснення основної операційної діяльності. До цієї підсистеми відносяться бізнес-процеси, які становлять основу господарської діяльності – логістичні, збутові, виробничі операції, тощо.

Інформаційна підсистема являє собою комплекс прийомів та методів формування, накопичення та обробку інформації відносно показників господарської діяльності підприємства. Дана підсистема визначає формування інформаційних потоків та документообороту компанії.

Маркетингова підсистема відповідає безпосередньо за механізми збуту і просування продукції (послуг) підприємства на ринку. Вона визначає політику поведінки компанії у конкурентному середовищі, формування комунікацій зі споживачами, постачальниками, партнерами.

Далі визначимо основні особливості реалізації методів системного менеджменту, розглянувши принципи системного менеджменту підприємства, які наведемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи системного менеджменту підприємства

Принцип	Характеристика принципу
Принцип превентивності	Перетворення на будь-якому підприємстві повинні носити випереджувальний характер, щоб до моменту дозрівання нової потреби суспільства або окремих споживачів підприємство було готове їх задовольнити.
Принцип всебічності вхідної інформації	Інформація, що поступає від об'єкту раціоналізації, повинна віддзеркалювати відомості про ключові елементи стану і діяльності підприємства.
Принцип всебічності рекомендацій щодо раціоналізації/ перетворення підприємства	Рекомендації, що надаються підприємству щодо раціоналізації/перетворення його діяльності та стану, повинні стосуватися не тільки безпосередніх об'єктів раціоналізації/ перетворення, але і об'єктів, що стосуються його прямо або опосередковано.
Принцип внутрішньої раціоналізації/ перетворення	Керівництво підприємства повинно стимулювати потреби та інтереси працівників для активізації раціоналізаторської/трансформаційної діяльності.

Джерело: складено автором на основі [11]

Наявність методології управління організаційним розвитком дозволяє сформувати систему трансформаційного менеджменту як сукупності процесів, функцій, структур, ресурсів, механізмів, технологій, методів, інструментів, форм, щоб забезпечити цілеспрямований вплив на організаційно-управлінські перетворення.

Схематично алгоритм застосування системного менеджменту на підприємстві наведено на (рис. 1.4)



Рис. 1.4. Алгоритм реалізації програми системного менеджменту на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [34]

Наведений на рис. 1.4 алгоритм відображає основні процеси, які відбуваються під час визначення та впровадженні окремих елементів системного менеджменту. Зокрема, наведений алгоритм досить часто використовується паралельно із застосуванням підходу «7S».

Сучасна концепція системного менеджменту побудована на існуванні ієрархії форм реалізації системного менеджменту на підприємстві (табл. 1.3). Як видно з таблиці 1.3, всі форми реалізації системного менеджменту спрямовані на забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів підприємства шляхом створення гнучкої системи підготовки та перепідготовки фахівців, які в умовах мінливого навколишнього середовища здатні забезпечити високу адаптивність та внутрішнє організаційне зростання підприємства в цілому.

Таблиця 1.3

Ієрархія форм реалізації системного менеджменту на підприємстві

Форми реалізації системного менеджменту	Напрями реалізації
Підприємство в цілому	Злагоджена робота підрозділів підприємства
Між групові організаційні відносини	Побудова оптимальної структури міжгрупових відносин шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації
Групові відносини	Сприяння командо утворенню, прояву лідерства в групі, попередженню конфліктів (управління конфліктами)
Міжособистісні відносини	Управління конфліктами, оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навиків групового спілкування, розвиток самоусвідомлення, переконання та розуміння інших
Індивідуальний рівень	Управління виконання індивідом окремих завдань, розвиток змістової діяльності

Джерело: складено автором на основі [16]

Успіх процесу системного менеджменту залежить від безлічі різних факторів, з яких чи не найважливішим є те, що всі проведені зміни повинні бути на користь підприємству.

Основними методами реалізації організаційних перетворень є методи стратегічного аналізу та планування. На думку багатьох науковців методологічна основа управління організаційним розвитком передбачає наступні етапи:

1. Постановка цілей системного менеджменту - керівництво визначає довготермінові цілі і формулює місію.
2. Аналіз оточення підприємства полягає в описі можливостей і загроз, які несе з собою оточення у широкому розумінні (аналіз конкурентів, аналіз п'яти сил Портера, оцінювання попиту).
3. Аналіз підприємства в цілому - аналізують і оцінюють різні аспекти підприємства (діагностика сильних та слабких сторін, аналіз засобів підприємства, наявних стратегій).

Вибір стратегічних опцій - пристосування підприємства до середовища. Вибір стратегії на цьому етапі пов'язується з пристосуванням сильних та слабких сторін підприємства до можливостей і загроз, які містяться у середовищі[14].

Отже, на основі узагальнення, ми прийшли до висновку, що поняття «системний менеджмент» слід розглядати як закономірну зміну організації як цілісної системи в органічній єдності таких її складових як: цінностей, організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, процесів, організаційних структур, структур управління, системи документів - регламентів, організації праці та ін. Системний менеджмент здійснюється за рахунок адаптації до змін зовнішнього середовища, навичок вирішення існуючих проблем, удосконалення внутрішніх взаємовідносин. До основних цілей системного менеджменту належать: досягнення відповідності між організаційними структурами, процесами, стратегією, персоналом і культурою; розвиток і створення нових організаційних рішень; розвиток здатності підприємства до самооновлення і самовідродження.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АКУТРОН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АКУТРОН»

ТОВ «АКУТРОН» було засноване в 2004 році. Підприємство спеціалізується на виготовленні кабельних збірок для медичної та промислової техніки, також займається проектуванням і виробництвом супутніх електронних товарів (друкованих плат, тестуючих систем) і механічних деталей (виробів з металу і пластмаси). В 2010-2018 роках підприємство було дочірньою компанією Hitachi Metals, з 2018 року ТОВ «АКУТРОН» входить до складу компанії Ernst & Engbring Cable Solutions.

Центральний офіс підприємства знаходиться у місті Києві по вулиці Жилянська 29, основні виробничі потужності ТОВ «АКУТРОН» знаходяться в Київській області, Києво-Святошинському районі в селі Капітанівка по вулиці Фонтанній, 47.

ТОВ «АКУТРОН» входить до складу вертикально-інтегрованої холдингової структури. Організаційна структура досліджуваного підприємства належить до чіткого лінійного типу та продемонстрована у Додатку В. Основні характеристики персоналу підприємства в частині управління наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Розподіл основних функцій персоналу підприємства ТОВ «Акутрон»

Посади	Функції управління					
	Загальне фінансове управління	Управління доходною складовою	Управління витратною складовою формування інвестиційної вартості	Управління маркетинговою складовою	Управління кадровим потенціалом в вартості	Організація планування, обліку та аналізу в процесі управління
Генеральний директор	+	+	+	+	+	+
Директор виробництва	о	+	о	+		
Комерційний директор	о	о	о		о	
Головний інженер			о			
Фінансовий директор	о		о			+
Начальник відділу логістики						о

Умовні позначення: + прийняття рішення, О – виконання рішення, * за даними внутрішнього документації підприємства

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АКУТРОН»

Динаміку чисельності та руху персоналу ТОВ «АКУТРОН» наведено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності та руху персоналу ТОВ «АКУТРОН»
у 2014-2018 рр.**

Показники	Роки:					Відхилення абсолютне:			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Чисельні працівників, осіб	306	309	315	323	341	30	33	31	50
Кількість прийнятих на роботу, осіб	26	17	12	20	12	-9	-5	8	42
Кількість звільнених, осіб	23	11	4	2	4	-12	-7	-2	2
Коефіцієнт обороту персоналу	0,16	0,09	0,05	0,07	0,05	-0,07	-0,04	0,02	0,02
Коефіцієнт приросту персоналу	0,08	0,06	0,04	0,06	0,04	-0,03	-0,02	0,02	0,03
Продуктивність праці, тис.грн / особу	1729	2112	2500	2526	2886	383	388	26	402

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АКУТРОН»

Як свідчать дані звітності підприємства, в цілому на ТОВ «АКУТРОН» можна було спостерігати позитивну динаміку чисельності персоналу. У 2014 році кількість працівників підприємства складала 306 осіб, а у 2018 році – 341 особу. Значення коефіцієнту обороту персоналу було максимальним у 2014-2015 рр, а в подальших 2016-2018 рр. воно зменшувалось. Це пояснюється значною плінністю кадрів у період фінансової кризи 2014-2015 рр. Також упродовж усього періоду можна було спостерігати зростання продуктивності праці персоналу.

Для аналізу господарської діяльності проведемо огляд та оцінку показників формування активів (майна) та пасивів підприємства. Динаміку показників обсягу активів та пасивів, їх структури наведено у Додатках Г та Д. Вихідними даними для проведення обчислень були показники фінансової звітності (Додаток Б).

Тенденції у динаміці структури активів підприємства можна спостерігати з рис. 2.1.

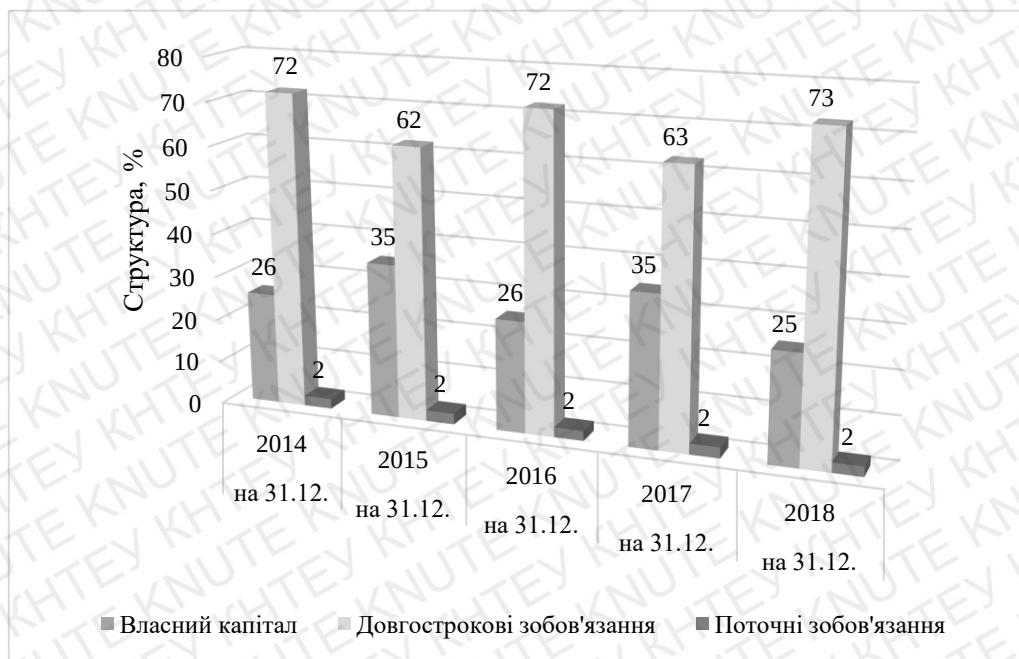


Рис. 2.1. Динаміка структури активів ТОВ «АКУТРОН» у 2014-2018 рр., %

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «АКУТРОН»

Відповідно до інформації, яку наведено у Додатку Б, можна спостерігати динаміку до зниження обсягу активів підприємства ТОВ «АКУТРОН» впродовж 2015-2016 рр., та зростання їх обсягу у подальших періодах. Упродовж 2014-2015

року обсяги активів підприємства зросли на 212223 тис.грн або на 46,2%, в тому числі необоротні активи зросли на 25625 тис.грн (+35,5%), а оборотні активи зросли на 186598 тис.грн (+48,2%). Зростання необоротних активів у 2015 році відбулося переважно за рахунок збільшення обсягу основних засобів, які зросли у даному періоді на 22608 тис.грн або на 33,1%. Обсяг оборотних активів збільшувався переважно за рахунок дебіторської заборгованості покупців та товарних запасів. У 2014 році дебіторська заборгованість товарного характеру зросла на 129545 тис.грн. Варто відмітити, що аналогічний характер динаміки по усім наведеним статтям оборотних активів спостерігався для 2016-2017 рр.

У 2018 році обсяг активів підприємства збільшився на 200718 тис.грн або на 31,8%. Зростання активів відбулося за рахунок приросту необоротних активів на 21984 тис.грн (+22,2%), та оборотних активів на 178734 тис.грн (+33,6%). Збільшення балансової вартості необоротних активів у 2018 році відбулося переважно за рахунок зростання обсягу незавершених капітальних інвестицій на 3790 тис.грн (+85,0%) та основних засобів на 18762 тис.грн (+20,0%). Обсяг оборотних активів збільшувався переважно за рахунок дебіторської заборгованості покупців. У 2018 році вона зросла на 75440 тис.грн або на 68,1%.

Важливе значення для забезпечення фінансування господарської діяльності підприємства ТОВ «АКУТРОН» має капітал (пасиви). Відповідно до інформації, яку наведено у Додатку Г, можна спостерігати динаміку до зростання обсягу пасивів підприємства ТОВ «АКУТРОН» впродовж 2014-2018 рр. Тобто, динаміка пасивів в повній мірі повторювала динаміку активів. Упродовж 2018 року обсяги пасивів підприємства зросли на 200718 тис.грн або на 31,8 %, в тому числі власний капітал зменшився на 9794 тис.грн (-4,5%), а поточні зобов'язання зросли на 3275 тис.грн (+21,0%). Зростання поточних зобов'язань у 2018 році відбулося переважно за рахунок збільшення обсягу товарної кредиторської заборгованості, які зросла у даному періоді на 4306 тис.грн або на 43,3%.

Структуру формування пасивів підприємства наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура формування пасивів ТОВ «АКУТРОН» у 2014-2018 рр., %

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «АКУТРОН»

У структурі формування пасивів ТОВ «АКУТРОН» присутні два джерела фінансування – довгострокові зобов'язання та власний капітал. Оскільки обсягу власного капіталу є додатними величинами, то дане джерело приймає активну участь у фінансуванні господарської діяльності. У структурі фінансування переважала частка довгострокових зобов'язань (62% станом на кінець 2018 року), які склалися переважно з довгострокових кредитів банку.

Варто також проаналізувати динаміку обсягів фінансових результатів від здійснення господарської діяльності підприємства. На рис. 2.3 наведено динаміку формування фінансових результатів від операційної та усієї діяльності підприємства. Деталізовану динаміку формування доходів, витрат та фінансових результатів ТОВ «АКУТРОН» наведено у Додатку Е.

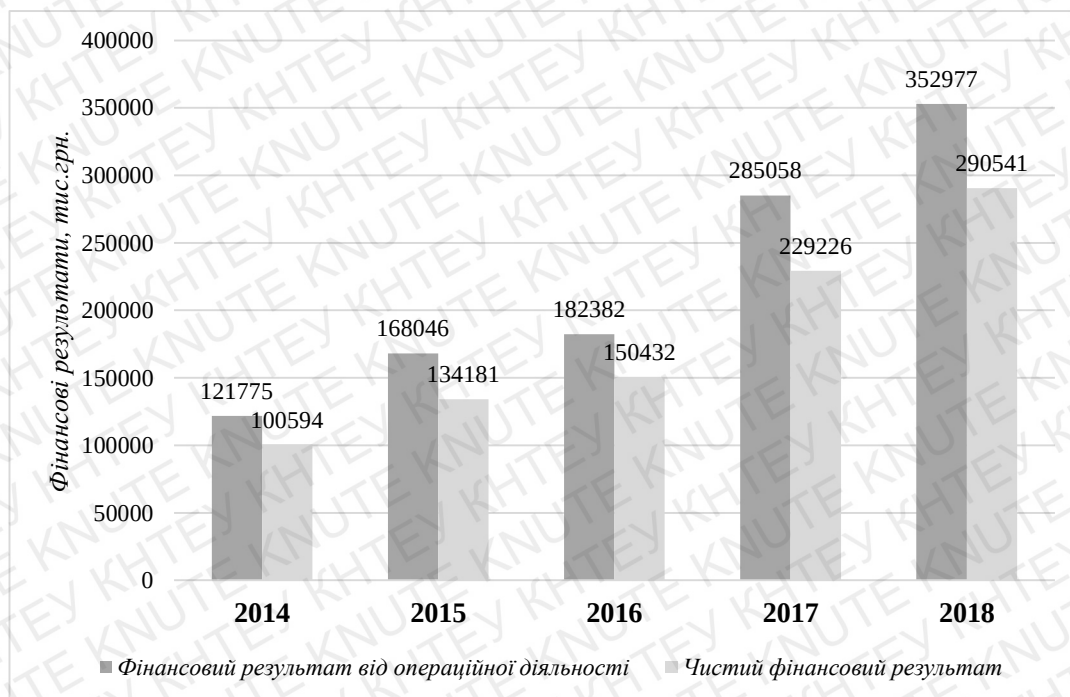


Рис. 2.3. Динаміка показників фінансових результатів підприємства ТОВ «АКУТРОН» за 2014–2018 рр., тис.грн.

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «АКУТРОН»

З даних рис. 2.3 можемо бачити, що впродовж 2014–2015 рр. обсяги фінансового результату від операційної діяльності мав тенденцію до зростання. Це було зумовлено постійним зростанням обсягів доходів підприємства. Так, у 2014-2015 рр. доходи підприємства зросли на 46271 тис.грн (+38,0%), обсяги валового прибутку зросли на 69604 тис.грн (+55,4%). У 2016 році чистий дохід підприємства зріс на 134771 тис.грн або на 20,7%. Однак, збільшення собівартості призвело до скорочення валового прибутку на 8250 тис.грн. У 2018 році обсяг чистих доходів підприємства збільшився на 168464 тис.грн або на 20,7%, що було зумовлено зростанням обсягів реалізації продукції.

Визначивши особливості динаміки ключових показників, що формують операційний та ресурсний потенціал ТОВ «АКУТРОН», доцільно здійснити коефіцієнтний аналіз відносних показників ефективності діяльності, зокрема рентабельності, платоспроможності, ділової активності та фінансової стійкості. Динаміку показників рентабельності наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності діяльності та використання ресурсів
підприємства ТОВ «АКУТРОН» за 2014–2018 рр.**

Показники	Значення за рік, %:					Відхилення абсолютне (%):			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018
Рентабельність реалізації, %	19,0	23,1	60,9	84,3	59,0	4	38	23	-25
Рентабельність активів, %	17,8	22,8	24,8	34,3	39,7	5	2	9	5
Рентабельність власного капіталу, %	60,0	76,6	83,9	114,7	135,4	17	7	31	21
Рентабельність основних засобів, %	126,4	161,7	176,2	241,9	281,6	35	15	66	40
Рентабельність витрат на оплату праці, %	138,5	163,0	139,2	256,4	258,1	24	-24	117	2

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «АКУТРОН»

Як можемо бачити з даних табл. 2.3, значення усіх показників рентабельності є додатними. Це пояснюється прибутковістю роботи підприємства. В цілому тенденція у зміні показників рентабельності за 2017-2018 рр. свідчить про певне покращення та зростання обсягу чистого прибутку. Основним чинником такої ситуації було зростання обсягу доходу від реалізації товарів, робіт, послуг у 2017-2018 році та відповідне збільшення чистого фінансового результату на 61315 тис.грн. В цілому прибутковість діяльності підприємства зумовлена досить значними обсягами валового прибутку, які підприємство отримує від продажу вироблених кабельних збірок для медичного і промислового обладнання.

Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «АКУТРОН» за 2014–2018 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості
підприємства ТОВ «АКУТРОН» за 2014–2018 рр.**

Показники	Станом на кінець року, пунктів:					Відхилення абсолютне (пунктів):			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Коефіцієнт загальної платоспроможності	37,6	34,1	37,4	34,1	37,5	-3,6	3,6	-3,6	3,6
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	36,5	33,1	36,5	33,1	36,5	-3,3	3,3	-3,3	3,3
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,1	0,01	0,1	0,01	0,1	-0,1	0,1	-0,1	0,1
Коефіцієнт участі запасів у покритті поточних зобов'язань	1,1	0,9	1,1	0,9	1,1	-0,2	0,2	-0,2	0,2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,1	-0,1	0,1	-0,1
Коефіцієнт фінансового леверіджу	2,9	1,8	2,9	1,9	3,0	-1,1	1,1	-1,0	1,1
Коефіцієнт маневренності власного капіталу	3,2	2,3	3,3	2,4	3,3	-0,9	0,9	-0,9	0,9

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «АКУТРОН»

Значення показника загальної платоспроможності у 2014 році було максимальним за весь досліджуваний період. Аналогічний висновок можна зробити по відношенню і до інших показників ліквідності. У 2016-2017 рр. значення коефіцієнтів платоспроможності суттєво зменшилося в основному за рахунок скорочення обсягу оборотних активів в складі балансу підприємства. У 2017-2018 роках можна було спостерігати зростання показників ліквідності і платоспроможності. Рівень фінансової автономії досліджуваного підприємства коливався в межах 0,3-0,4. Це означає, що у складі фінансових ресурсів для забезпечення формування активів підприємство має 30% власного капіталу, а

решта припадає на позиковий капітал. Значні обсяги залучення довгострокових кредитів банку зумовили досить високі показники фінансового левериджу.

Отже, у даному параграфі випускної кваліфікаційної роботи було наведено організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «АКУТРОН». Упродовж 2014–2015 рр. обсяги фінансового результату від операційної діяльності мав тенденцію до зростання. Це було зумовлено постійним зростанням обсягів доходів підприємства. Так, у 2014-2015 рр. доходи підприємства зросли на 46271 тис.грн (+38,0%), обсяги валового прибутку зросли на 69604 тис.грн (+55,4%). У 2016 році чистий дохід підприємства зріс на 134771 тис.грн або на 20,7%. Однак, збільшення собівартості призвело до скорочення валового прибутку на 8250 тис.грн. У 2018 році обсяг чистих доходів підприємства збільшився на 168464 тис.грн або на 20,7%, що було зумовлено зростанням обсягів реалізації продукції. Тенденція у зміні показників рентабельності за 2017-2018 рр. свідчить про певне покращення та зростання обсягу чистого прибутку. Основним чинником такої ситуації було зростання обсягу доходу від реалізації товарів, робіт, послуг у 2017-2018 році та відповідне збільшення чистого фінансового результату на 61315 тис.грн. В цілому прибутковість діяльності підприємства зумовлена досить значними обсягами валового прибутку, які підприємство отримує від продажу кабельних збірок для медичного та промислового обладнання. У 2016-2017 рр. значення коефіцієнтів платоспроможності суттєво зменшилося в основному за рахунок скорочення обсягу оборотних активів в складі балансу підприємства. У 2017-2018 роках можна було спостерігати зростання показників ліквідності і платоспроможності. Значення коефіцієнту обороту персоналу було максимальним у 2014-2015 рр, а в подальших 2016-2018 рр. воно зменшувалось. Це пояснюється значною плінністю кадрів у період фінансової кризи 2014-2015 рр. Також упродовж усього періоду можна було спостерігати зростання продуктивності праці персоналу. Таким чином, ТОВ «АКУТРОН» має позитивну динаміку по всім вищеперерахованим показникам.

2.2. Оцінка ефективності системи управління підприємством

Для оцінки ефективності системи управління підприємством пропонуємо скористатися двома підходами. Перший підхід визначає економіко-статистичний підхід до оцінки результативності формування системи управління. Для застосування цього підходу використано показники фінансової звітності, що відображають окремі аспекти ефективності управління різними ресурсами – персоналом, фінансами, маркетингом та збутом, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням тощо. Другий підхід базується на оцінці ефективності управління у розрізі 4-х основних стратегічних зон господарювання: економічної; маркетингової; конкурентної; операційної. У розрізі наведених зон стратегічного розвитку можна здійснити експертну оцінку кожної з них. Для цього необхідно визначити показники, що характеризують кожну з наведених зон. Експертом у процесі такого оціночного дослідження виступав топ-менеджмент підприємства: фінансовий директор, комерційний директор, директор з виробництва, генеральний директор.

Для оцінки ефективності системи управління підприємством пропонуємо розрахувати розрахуємо інтегральний коефіцієнт. Для визначення цього коефіцієнту пропонується така формула:

$$I = \sqrt[n]{K_1 \times l_1 + K_n \times l_n} \quad (2.1)$$

де K_i – i -й коефіцієнт, що описує результативність окремої підсистеми управління підприємством (персонал, фінанси, маркетинг та збут, виробництво),
 l_i – коефіцієнт вагомості показника (визначається експертним шляхом),
 n – кількість показників, що описують стійкість.

Для оціночних показників можна не брати усі фінансові коефіцієнти, а обрати лише основні, що виражають певні ключові параметри відповідної підсистеми управління. До таких показників пропонуємо віднести наступні: продуктивність праці (ефективність управління персоналом); коефіцієнт

фінансової автономії (фінансова підсистема), рентабельність реалізації (підсистема збуту та маркетингу), коефіцієнт оборотності запасів (підсистема управління матеріально-технічними ресурсами), валова прибутковість виробничих витрат за собівартістю (ефективність виробничих процесів). Результати оцінки наведених показників можна побачити у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності системи управління ТОВ «АКУТРОН»
за 2014-2018 роки**

Назва показника	Коефіцієнт вагомості показника	Роки					Значення показників у безрозмірному вигляді (перетворені за методом евклідової відстані)				
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Продуктивність праці (ефективність управління персоналом)	0,2	1729,2	2112,1	2499,7	2525,6	2886,4	0,60	0,73	0,87	0,88	1,00
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансова підсистема)	0,15	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,72	1,00	0,72	0,98	0,71
Рентабельність реалізації (підсистема збуту та маркетингу)	0,25	0,2	0,6	0,7	0,7	0,8	0,24	0,82	0,88	0,87	1,00
Коефіцієнт оборотності запасів (підсистема управління матеріально-технічними ресурсами)	0,2	14,7	23,4	13,3	28,1	34,7	0,42	0,67	0,38	0,81	1,00
Валова прибутковість виробничих витрат за собівартістю (ефективність виробничих процесів)	0,2	0,3	0,4	0,3	0,6	0,6	0,48	0,66	0,48	1,00	0,89
Інтегральний коефіцієнт ефективності управління підприємством	1	-	-	-	-	-	0,47	0,77	0,68	0,90	0,94

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «АКУТРОН»

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2014 році інтегральний показник ефективності управління підприємством складав 0,47 пункти. У наступному році його значення зросло до 0,77 пункти за рахунок зростання обсягів доходів (розширення ринків збуту за рахунок експорту електрокабелів на ринок країн ЄС). У 2016 році відбулося незначне зниження інтегрального коефіцієнту ефективності управління за рахунок переважно зростання обсягу

матеріальних ресурсів, що вплинуло на зниження їх оборотності. У 2017-2018 роках значення рівня ефективності системи управління поступово зростало.

Для оцінки ефективності системи управління скористаємося методом аналізу стратегічних зон господарювання. Для цього використано результати опитування топ-менеджменту підприємства стосовно функціонування окремих бізнес-процесів. За результатами опитування було визначено оцінку в балах за відповідними напрямками, які характерні кожній стратегічній зоні господарювання підприємства. Результати оцінювання стратегічних зон господарювання ТОВ «АКУТРОН» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності системи управління підприємством у розрізі окремих стратегічних зон господарювання ТОВ «АКУТРОН»

Критерії ефективності системи управління	Оцінка, балів (за 5 ти бальною шкалою)	Рівень значущості кожного критерію, пунктів	Оціночний поточний бал
А	Б	В	Г = Б*В
<i>Економічна стратегічна зона (ЕСЗ)</i>			
Рівень розширення обсягів діяльності	5	0,25	1,25
Рівень ділової активності	4	0,25	1,00
Ліквідність та фінансова стійкість	4	0,20	0,80
Ефективність використання персоналу	4	0,30	1,20
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	4,25
<i>Конкурентна стратегічна зона (КСЗ)</i>			
Широта асортименту продукції	4	0,3	1,20
Рівень іміджу компанії на ринку	5	0,3	1,50
Рівень інтенсивності збуту	3	0,4	1,20
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	3,90
<i>Операційна стратегічна зона (ОСЗ)</i>			
Налагодження процесів виробництва	4	0,25	1,00
Система управління якістю продукції	4	0,4	1,60
Гнучкість бізнес-процесів	3	0,35	1,05
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	3,65
<i>Маркетингова стратегічна зона (МСЗ)</i>			
Маркетинг та система просування послуг	4	0,3	1,20
Розвиток маркетингових комунікацій	3	0,5	1,50
Гнучкість ціноутворення	4	0,2	0,80
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	3,50

Джерело: бальну оцінку та вагомість критеріїв визначено експертним шляхом

На основі показників, які наведено у табл. 2.6, можна виділити точки результативності системи управління в межах відповідної стратегічної зони господарювання. З цією метою варто здійснити порівняльну оцінку фактичних показників ефективності системи управління з еталонними показниками для кожної стратегічної зони. Для цього необхідно здійснити визначення еталонних значень, що наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка еталонних показників ефективності системи управління підприємством у розрізі окремих стратегічних зон господарювання ТОВ «АКУТРОН»

Критерії ефективності системи управління	Еталонна оцінка, балів	Рівень значущості кожного критерію, пунктів	Еталонний сумарний бал
А	Б	В	Г = Б*В
<i>Економічна стратегічна зона (ЕСЗ)</i>			
Рівень розширення обсягів діяльності	5	0,25	1,25
Рівень ділової активності	5	0,25	1,25
Ліквідність та фінансова стійкість	5	0,20	1,00
Ефективність використання персоналу	5	0,30	1,50
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	5,00
<i>Конкурентна стратегічна зона (КСЗ)</i>			
Широта асортименту продукції	5	0,3	1,50
Рівень іміджу компанії на ринку	5	0,3	1,50
Рівень інтенсивності збуту	5	0,4	2,00
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	5,00
<i>Операційна стратегічна зона (ОСЗ)</i>			
Налагодження процесів виробництва	5	0,25	1,25
Система управління якістю продукції	5	0,4	2,00
Гнучкість бізнес-процесів	5	0,35	1,75
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	5,00
<i>Маркетингова стратегічна зона (МСЗ)</i>			
Маркетинг та система просування послуг	5	0,3	1,50
Розвиток маркетингових комунікацій	5	0,5	2,50
Гнучкість ціноутворення	5	0,2	1,00
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	5,00

Джерело: бальну оцінку та вагомість критеріїв визначено експертним шляхом

На основі отриманих показників у табл. 2.6 та 2.7 можемо здійснити порівняння еталонного та фактичного стану системи управління підприємством в межах визначених стратегічних зон. Відхилення фактичних показників від еталонних свідчить про певний розрив у ефективності. Чим більшим є цей розрив, тим меншим є рівень ефективності системи управління. Співвідношення еталонного та фактичного показників оцінки ефективності системи управління в межах стратегічних зон господарювання наведено на рис. 2.4.

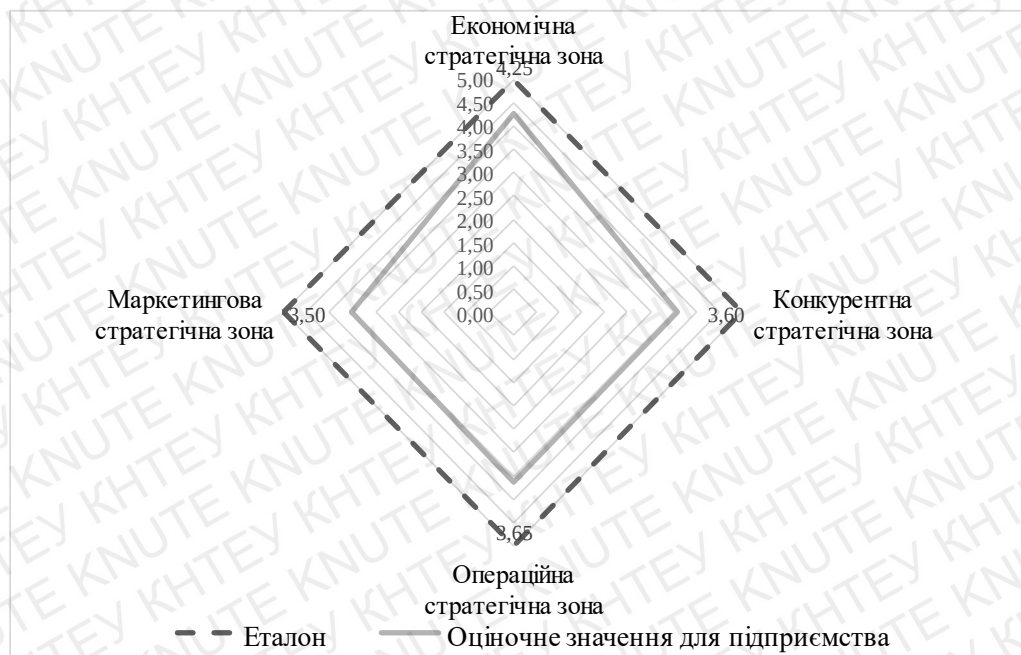


Рис. 2.4. Порівняння оцінних та еталонних показників оцінки ефективності системи управління підприємством в межах різних стратегічних зон господарювання ТОВ «АКУТРОН»

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Як свідчать дані рис. 2.4, оцінне значення системи управління підприємством в межах усіх стратегічних зон було меншим за еталонне. Так, еталонне значення кожної стратегічної зони складає 5,0. Фактичне оцінне значення для економічної стратегічної зони становить 4,25, для конкурентної стратегічної зони – 3,60, для операційної стратегічної зони – 3,65, для маркетингової стратегічної зони – 3,50.

Оцінка ефективності формування системи управління підприємством в межах різних стратегічних зон виражається через відношення фактичної оцінки до еталонної (за результатами розрахунку таблиць 2.6 та 2.7). Зведені відносні коефіцієнти ефективності управління наведено на рис. 2.5.

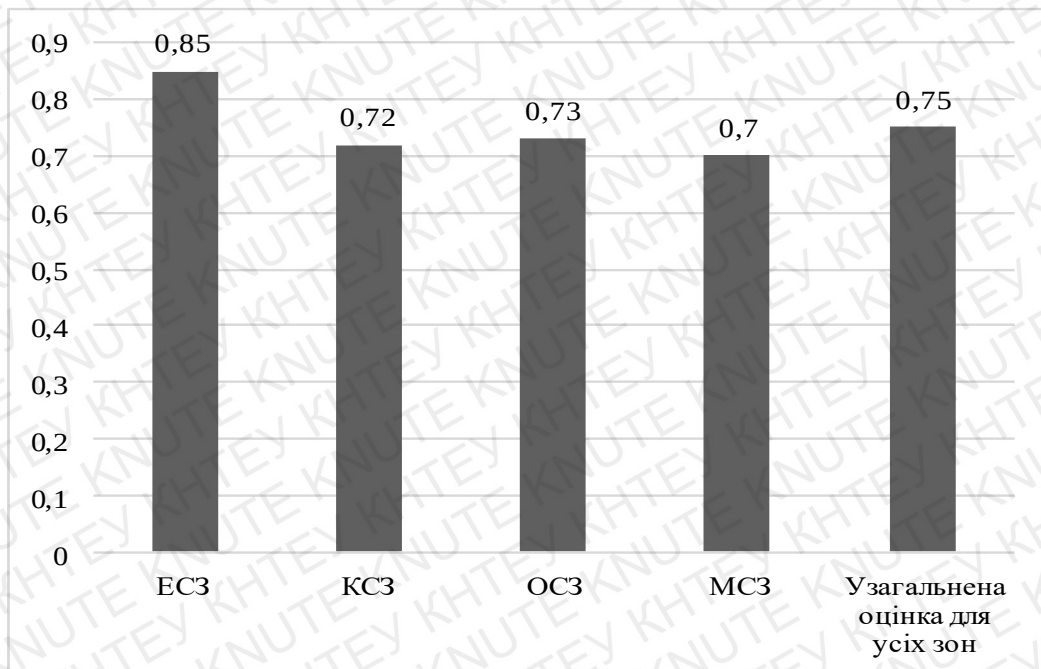


Рис. 2.5. Рівень ефективності формування системи управління підприємством ТОВ «АКУТРОН»

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 2.5., узагальнюючий показник ефективності системи управління підприємством, виходячи з результатів вивчення роботи підприємства та виходячи з експертних суджень топ-менеджменту підприємства, складає 0,75 пунктів. Тобто, можемо зробити висновки про те, що загальна ефективність системи управління на підприємстві є доволі високою. Це також підтверджується результатами економічної оцінки ефективності системи управління досліджуваного підприємства.

Дійсно, ТОВ «АКУТРОН» має достатньо високі показники результатів діяльності та задовільний стан управління фінансовими, трудовими та матеріально-технічними ресурсами. Це досягається за рахунок ефективного поєднання різних складових механізму управління, тобто використання системного підходу. Однак, все ж таки на підприємстві залишається досить

значним резерв зростання ефективності управління – 25%, який емпірично може бути оцінено як різниця між 1 та узагальнюючою оцінкою ефективності системи управління в межах усіх стратегічних зон ($1 - 0,75 = 0,25$).

За результатами проведеної оцінки можемо зробити висновки, що найбільш слабкою підсистемою управління залишається маркетингова та збутова. Тому удосконалення системи управління має бути орієнтоване передусім на посилення цих двох підсистем.

Отже, у даному параграфі роботи було проведено оцінювання ефективності системи управління ТОВ «АКУТРОН». У 2014 році інтегральний показник ефективності управління підприємством склав 0,47 пункти. У наступному році його значення зросло до 0,77 пункти за рахунок зростання обсягів доходів (розширення ринків збуту за рахунок експорту електрокабелів на ринок країн ЄС). У 2016 році відбулося незначне зниження інтегрального коефіцієнту ефективності управління за рахунок переважно зростання обсягу матеріальних ресурсів, що вплинуло на зниження їх оборотності. У 2017-2018 роках значення рівня ефективності системи управління поступово зростало. Узагальнюючий показник ефективності системи управління підприємством, виходячи з результатів вивчення роботи підприємства та виходячи з експертних суджень топ-менеджменту підприємства, складає 0,75 пунктів. Тобто, можемо зробити висновки про те, що загальна ефективність системи управління на підприємстві є доволі високою. Це також підтверджується результатами економічної оцінки ефективності системи управління.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АКУТРОН»

3.1. Обґрунтування напрямів формування системного менеджменту на підприємстві

Проведено дослідження процесу формування системного менеджменту ТОВ «АКУТРОН» у попередньому розділі випускної кваліфікаційної роботи, яке показало що на підприємстві основні процеси працюють задовільно, але є ті процеси, які потребують внесення пропозицій щодо покращень. Основними напрямками удосконалення системи управління ТОВ «АКУТРОН» в напрямку посилення його ефективності роботи полягають у посиленні маркетингової та збутової діяльності, зміцненні конкурентних позицій на ринку електрообладнання та матеріалів, як на рис. 3.1.

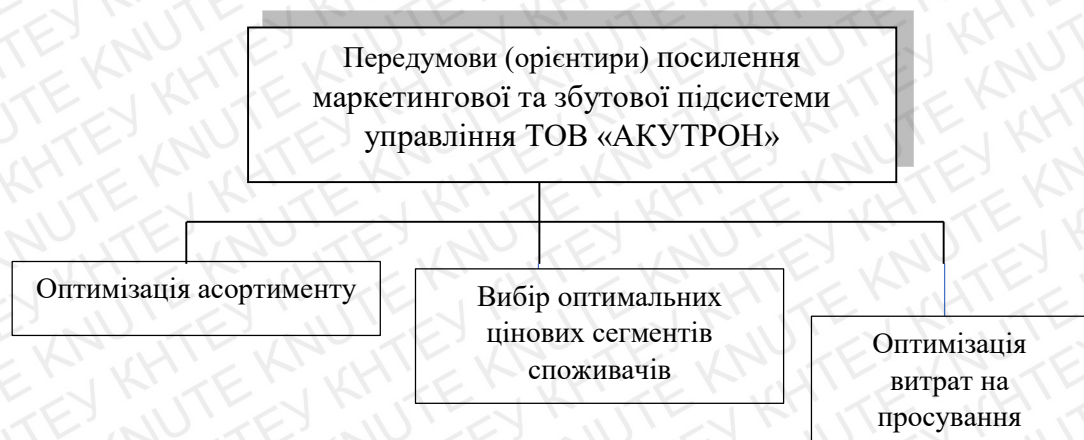


Рис. 3.1. Передумови посилення маркетингової та збутової підсистеми управління ТОВ «АКУТРОН»

Джерело: складено автором

Розглянемо наведені напрямки більш детально. Удосконалення управління підсистемою маркетингу та збуту визначається місією підприємства, в основі якої лежить забезпечення стабільних темпів розвитку на ринку електротоварів. Проблемою розвитку комплексу просування продукції ТОВ «АКУТРОН» є достатньо низький приток нових клієнтів. З цією метою обґрунтуємо основні

заходи, що дозволяють залучати нових клієнтів. Для цього необхідно змінити підходи підприємства до формування каналів розподілу та організації заходів з просування продукції на ринок.

Крім того, для підвищення ефективності системи управління ТОВ «АКУТРОН» на сьогодні можна виділити ще два основні загальні напрямки, а саме:

- удосконалення управління комерційною діяльністю;
- удосконалення управління бізнес-процесами за рахунок автоматизації та інформатизації.

На рис. 3.2. наведено загальну схему, яка відображає напрямки підвищення ефективності системи управління підприємством.



Рис. 3.2. Напрямки підвищення ефективності системи управління на ТОВ «АКУТРОН»

Джерело: складено автором

Основними передумовами складання плану розвитку маркетингу та збуту підприємства на 2020 р. будуть такі:

- у сфері товарної політики: буде спостерігатися цільова спрямованість на моніторинг найбільш популярних товарів;
- у сфері цінової політики: буде обраний нижчий та середній ціновий сегменти споживачів;
- у сфері комунікаційної політики: мінімізація витрат на рекламу, вибір найбільш оптимальних медіа-заходів.

Формування заходів з підвищення ефективності управління маркетингом та збутом на підприємстві в плановому році передбачає вирішення ряду завдань та реалізації ряду цілей. Розглянемо детально кожен з них, виходячи з поставлених орієнтирів стратегічного плану розвитку у 2020 році (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**План заходів щодо активізації збуту продукції ТОВ «АКУТРОН»
на 2020 рік**

Інструмент імідж-мейкінгу	Заходи	Відповідальний	Період здійснення
Телефонний промоушн	Придбання додаткових телефонних пристроїв	Комерційний директор	Січень 2020 р.
	Визначення відповідальних	Комерційний директор	Січень 2020 р.
	Складання графіку дзвінків	Комерційний директор	Січень 2020 р.
Директ- мейлінг, смс -розсилка	Формування вихідної бази контактів	Комерційний директор	Січень-березень 2020 р.
	Визначення відповідальних	Комерційний директор	Січень-березень 2020 р.
	Складання графіку розсилок	Комерційний директор	Січень-березень 2020 р.
Організація зустрічей, презентацій	Формування тематики зустрічей	Комерційний директор	Січень-лютий 2020 р.
	Складання програми зустрічей та основних питань	Комерційний директор	Січень-лютий 2020 р.
	Складання графіку зустрічей	Комерційний директор	Січень-лютий 2020 р.

Джерело: складено автором

Також варто звернути увагу на заходи з посилення ділової репутації підприємства на ринку. З цією метою варто розглянути засоби формування іміджу (посилення іміджу). План-графік заходів імідж-мейкінгу наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План-графіку заходів імідж-мейкінгу на 2020 рік

Заходи	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Поштова розсилка			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Смс-розсилка			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Організація зустрічей з потенційними (корпоративними) клієнтами				+		+		+		+		+
Організація презентацій			+		+		+		+		+	

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.2, заходи поштової та смс-розсилки будуть здійснюватися неперервно за графіком, який буде розроблено для кожного відповідального працівника. Частота здійснення телефонних дзвінків має становити мінімум 1 раз на місяць.

Організація зустрічей з потенційними корпоративними клієнтами передбачає залучення цільової аудиторії з сегменту B2B. Такі зустрічі доцільно проводити раз на 2 місяці з кожним великим потенційним клієнтом задля обговорення можливостей та умов співпраці. Організація презентацій також має відбуватися раз на 2 місяці. На презентації мають запрошуватися представники корпоративних клієнтів, а також інші зацікавлені сторони (інвестори, посередники тощо).

Важливим моментом є уточнення частоти кожного з наведених заходів, що відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

План-графік заходів імідж-мейкінгу на 2020 рік, разів на місяць

Заходи	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Поштова розсилка			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Смс-розсилка			2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Організація зустрічей з потенційними клієнтами				1		1		1		1		1
Організація презентацій			1		1		1		1		1	

Джерело: складено автором

Оптимізація споживчих сегментів за ціновим діапазоном проводиться за тією ж самою схемою, що і оптимізація товарної політики підприємства. Різниця лише полягатиме в тому, що в першому випадку об'єктом дослідження будуть різні види товарів підприємства, а в другому - споживачі даних товарів. Відповідно, логіка результатів дослідження буде наступною: споживачі нижчого цінового сегменту будуть обов'язково і закономірно знаходитися в нижньому ціновому діапазоні товарів, і навпаки.

Особливим завданням буде мінімізація витрат на рекламу. Суть даного завдання буде полягати у формуванні розгорнутого медіа-плану та рекламного бюджету. Виконувати дослідницькі роботи буде менеджер комерційного відділу, а відповідальним буде комерційний директор. Розробка комунікаційної програми у ТОВ «АКУТРОН» передбачає формування системи комунікаційних заходів, відповідно до яких будемо здійснювати просування товарів підприємства.

У системі менеджменту підприємства діє підсистема комунікацій - сукупність елементів, яка безпосередньо пов'язана з цілями, функціями й організаційною структурою підприємства, напрямками інформаційних потоків, технологією їх передачі, розробкою комунікаційних стратегій в управлінні. Такою системою буде слугувати маркетингова система комунікацій.

Основні етапи програми просування продукції ТОВ «АКУТРОН» в мережі Інтернет наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Основні етапи розробки програми просування продукції ТОВ «АКУТРОН» в мережі Інтернет

Джерело: складено автором

Формування ефективної програми просування продукції ТОВ «АКУТРОН» можна розподілити таким чином: визначення контактної аудиторії; визначення цілі комунікації; створення звернення; вибір каналів комунікації; визначення загального бюджету, виділеного для комунікації; ухвалення рішення про змішані засоби просування; оцінка результатів просування; управління здійсненням комплексних маркетингових комунікацій та координація цього процесу.

На першому етапі програми варто визначити цільову аудиторію програми комунікацій. Виявивши основні особливості ринку на якому діє підприємство, можна сказати, що у мережі Інтернет для ТОВ «АКУТРОН» можна виділити наступні категорії цільової аудиторії (табл. 3.4.)

Таблиця 3.4

Цільова аудиторія для реалізації програми підвищення ефективності управління маркетинговою та збутовою політикою ТОВ «АКУТРОН»

Категорія цільової аудиторії	Інтерес в товарах підприємства	Сфера розміщення аудиторії в мережі Інтернет
Дилери підприємства	Виробництво електричної продукції з метою подальшого збуту на експорт	Представники дилерів аналізують сайти, пов'язані з електротехнічним виробництвом в Україні
Роздрібні покупці	Придбання електричного обладнання для власних потреб	Роздрібні покупці здійснюють пошук електричного обладнання на сайтах торговельних фірм-дилерів
Торговельні підприємства та склади	Придбання електричного обладнання під сферу торгівлі	Представники дилерів аналізують сайти, пов'язані з торговельною діяльністю та складською логістикою

Джерело: складено автором

Тепер визначимо основні засоби комунікацій у ТОВ «АКУТРОН» засоби наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні засоби комунікацій ТОВ «АКУТРОН» у мережі Інтернет в 2020 році

Засоби комунікацій	Основна функція	Сфера застосування
Landing Page (односторінковий сайт)	Головним призначенням якого є «спонукати» відвідувача зробити потрібну дію (залишити заявку)	Будемо використовувати для залучення нових клієнтів для підприємства ТОВ «АКУТРОН»
Контекстна реклама	Для просування сайту в топ рейтинг в пошуковій системі (Google AdWords) інформування користувача або відвідувача сайту про переваги нашої компанії, знижки та акції	Використовуватиметься для забезпечення збутової політики ТОВ «АКУТРОН»

Джерело: складено автором

Наступним етапом формування програми удосконалення управління збутовою та маркетинговою політикою досліджуваного підприємства є

формування медіа плану заходів просування у мережі Інтернет та його бюджету. Бюджет просування продукції у мережі Інтернет для ТОВ «АКУТРОН» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет заходів щодо удосконалення управління маркетинговою та збутовою політикою для ТОВ «АКУТРОН» на 2020 р.

Засоби розміщення реклами	Витрати на 2020 рік
Розширення комерційного відділу та впровадження посади маркетолога	400000 грн
Розробка Landing Page (з використанням маркетингових інструментів)	10000 грн.
Контекстна реклама (налаштування + ведення на рік)	34600 грн.
SEO оптимізація	35600 грн.
Загальний бюджет інтернет заходів	480 200 грн.

Джерело: складено автором

Таким чином, на 2020 рік рекламний бюджет для ТОВ «АКУТРОН» в мережі Інтернет складає 480 200 грн.

Наступним напрямком оптимізації системи менеджменту ТОВ «АКУТРОН» є автоматизація управління. На досліджуваному підприємстві для фінансового, податкового та управлінського обліку використовується програма 1 С: «Закупівлі» 8.2, яка дозволяє відслідковувати рух відвантажень та оплат в розрізі контрагентів, замовлень та номенклатури. Однак, наявне програмне забезпечення не дає можливості повністю охопити весь спектр функцій, необхідних для ефективного управління операціями факторингу, зокрема:

- на ТОВ «АКУТРОН» в системі 1 С відсутній модуль, який би відповідав за формування історії клієнта, що необхідно для оцінки ризику контрагента та можливостей роботи з ним на умовах факторингу;
- відсутній модуль, який відповідає за фіксацію руху документів за центрами відповідальності – тобто система не фіксує документи по контрагентам, їх місце знаходження та строки подачі;
- відсутня можливість ув'язування показників управління дебіторською заборгованістю з бюджетуванням, зокрема немає можливості автоматизовано

пов'язати електронний платіжний календар з прогнозом надходження коштів – все це робить фінансовий відділ вручну.

Вирішення зазначених проблем, а також отримання додаткових можливостей управління дебіторською заборгованістю, в тому числі і операціями факторингу на підприємстві можуть забезпечити різні програмні продукти.

Серед основних видів даних програм, максимально доступних по вартісній та функціональній ознаці для управління дебіторською заборгованістю на ТОВ «АКУТРОН», можна виділити основні:

- FEPA (автоматизований комплекс програм по управлінню виробництвом та реалізацією);
- SAP (загальна інтегрована інформаційна система);
- Фоліо CSM (програма оптимізації логістичних процесів);
- «АХАРТА» (інформаційний комплекс програм модулів, що являє собою автоматизоване управлінське рішення по управлінню продажами, закупівлями та іншими функціями підприємства).

Порівняльна характеристика різних запропонованих програмних продуктів наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Порівняльна характеристика різних програм з управління дебіторською заборгованістю підприємства

Основні функції системи	FEPA	SAP	Фоліо CSM	«АХАРТА»
Планування розрахунків	+	+	+	+
Побудова графіка розрахунків та відвантажень	+	+	+	+
Ведення електронного документообігу, контроль руху документів	-	+	-	-
Ув'язування з платіжним календарем	+	+	+	+
Ведення історії контрагента, CRM інструменти	+	+	+	-
Можливість удосконалення системи	+	-	-	-
Інтегрованість в загальну інформаційну систему управління	+	+	-	-
Приблизна вартість з врахуванням налагодження, грн. (з ПДВ)	210 000	5 250 000	750 000	150 000
Витрати по обслуговуванню системи, грн. (з ПДВ)	300 грн/міс	1000 грн/міс	700-800 грн/міс	1500 грн/міс

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.7, найбільшим оптимальним варіантом програмного забезпечення для ТОВ «АКУТРОН» в плані удосконалення організації управління дебіторською заборгованістю, в тому числі і операціями факторингу є система FERA.

Для доведення програмного продукту FERA до необхідного рівня шляхом нейтралізації недоліків програми необхідна доробка продукту. Дописування та тестування додаткових модулів по управлінню документооборотом з факторингу, обміну інформацією з банком (через систему Клієнт-Банк) та формування аналітичного пакету є можливим в самій системі. Також система FERA може інтегруватися з системою 1С. Завдяки цій функції не потрібно буде вводити дані які повторюються в 2 різні програми, достатньо це буде зробити в одній із них.

Таблиця 3.8

Орієнтовний кошторис витрат по автоматизації управління бізнес-процесами на ТОВ «АКУТРОН» шляхом впровадження системи FERA

Завдання	Працівники ТОВ «АКУТРОН»	ТОВ "Клевер ІТ-солюшнс"	РАЗОМ
	Преміальні доплати за виконання завдань, тис.грн	Вартість програмного забезпечення та робіт, тис.грн	
Розробка технічного завдання	15	50	65
Придбання системи	-	210	210
Встановлення стандартизованих компонентів системи	25	35	60
Введення та тестування бази даних ТОВ «Акутрон» в середовищі FERA	35	75	110
Розробка додаткових модулів обміну інформацією з банком	5	30	35
Тестування системи та її коригування	10	15	25
<i>Разом</i>	25	258,7	505

Джерело: складено автором

Орієнтовний графік робіт та кошторис витрат по автоматизації управління факторингом та дебіторською заборгованістю наведено на рис. 3.4.

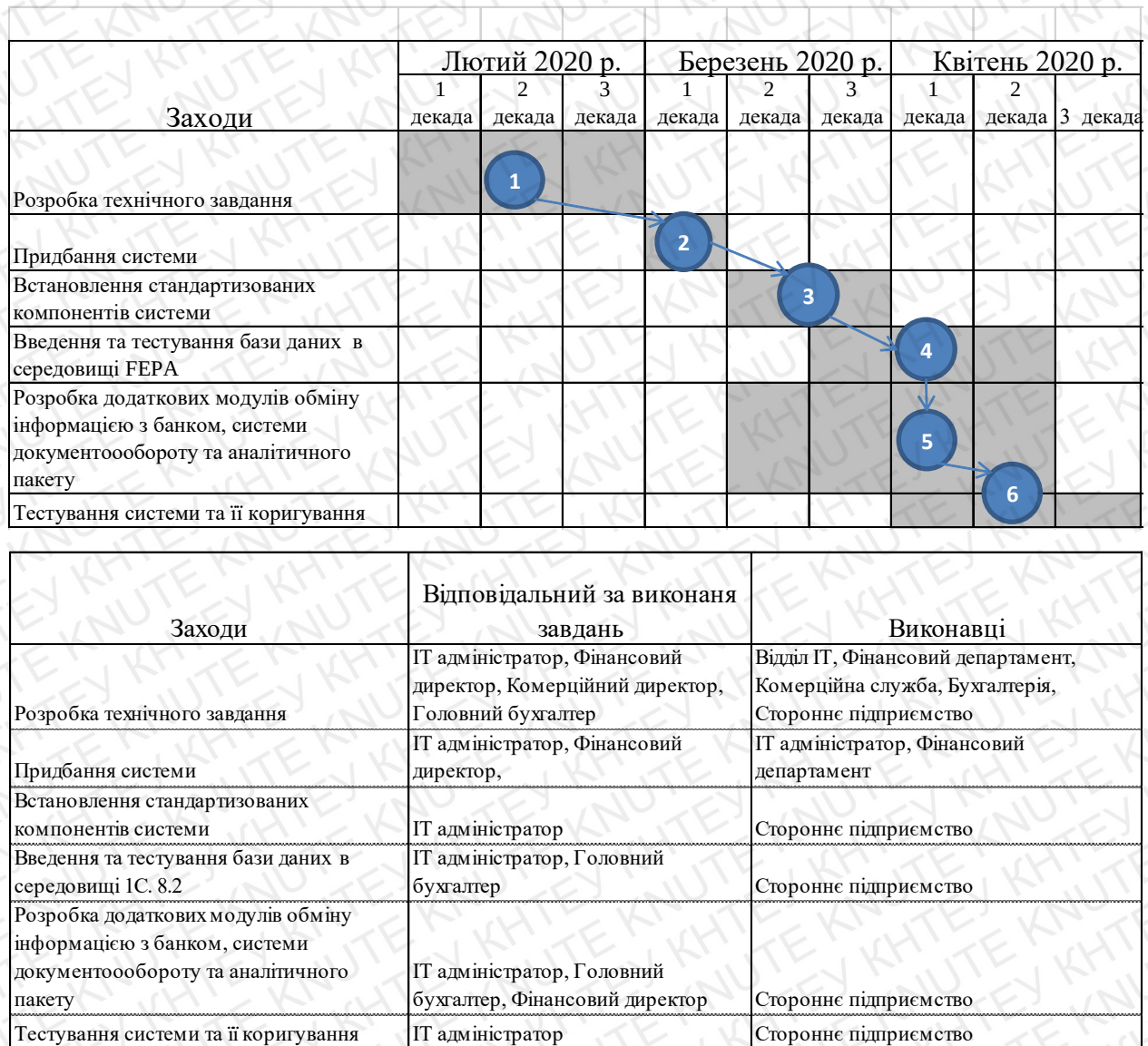


Рис. 3.4. Графік робіт з автоматизації системи управління на ТОВ «АКУТРОН»

Джерело: складено автором

Роботи з впровадження автоматизованої системи буде виконувати стороннє підприємство, яке має бути обрано на основі проведення закритого тендеру відповідно до діючого Положення «Про укладання договорів» у ТОВ «АКУТРОН». Попередньо таким підприємством може бути ТОВ «Клевер ІТ-соллюшнс», яке пропонує достатньо вигідні умови співробітництва, гарантує якість надання послуг та має реальний досвід реалізації подібних проектів.

Отже, у даному параграфі роботи нами було обґрунтовано основні напрямки удосконалення системи управління підприємством, а саме: удосконалення управління комерційною діяльністю; удосконалення управління бізнес-процесами за рахунок автоматизації та інформатизації. З цією метою було обґрунтовано заходи, реалізація яких дозволить активізувати залучення нових покупців та підвищити гнучкість управління бізнес-процесами, зокрема нами було запропоновано сформувати ефективну програму просування продукції ТОВ «АКУТРОН». Крім того, з метою автоматизації бізнес-процесів запропоновано впровадити нову інформаційну систему FEPA, яка має більш широкий спектр функцій ніж система 1С, яку в тому числі використовує ТОВ «АКУТРОН». Впровадження нової системи дозволить в цілому значно покращити контроль за основними КРІ підприємства.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні основних ключових показників ефекту та ефективності господарської діяльності підприємства. Варто здійснити прогнозування результатів (ефект) від впровадження заходів, які були обґрунтовано у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи. Визначення ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «АКУТРОН» будемо здійснювати використовуючи у якості вихідних даних фінансову звітність підприємства за 2014-2018 рр.

Для формування прогнозних розрахунків напочатку варто навести зведену таблицю з можливими результатами та витратами від впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Можливі результати та витрати від впровадження заходів щодо покращення системи управління ТОВ «АКУТРОН»

Назва заходу	Вплив заходу на результати роботи підприємства	Витрати по реалізації заходу, тис.грн
Удосконалення системи управління маркетингом та збутом	Ці заходи дозволять забезпечити зростання числа потенційних клієнтів, розширити експортний збут. Зростання доходів можливе на 10%	Впровадження заходів з удосконалення управління маркетингом та збутом вимагатиме додаткових витрат в сумі 480,0 тис.грн
Автоматизація системи управління бізнес-процесами за рахунок впровадження нового програмного комплексу FERA	Можливість зменшення операційних витрат на 3%	505 тис.грн

Джерело: розроблено автором

Виходячи з даних фінансової звітності, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження. Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися кількісною величиною. Тоді доцільно визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Спочатку дамо прогноз обсягів фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі ретроспективних тенденцій, тобто без врахування заходів покращення системи управління. Оскільки обсяги доходів та витрат ТОВ «АКУТРОН» мають стабільну тенденцію до помірного зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування.

Для прогнозування показників результативності роботи підприємства було використано економіко-статистичний метод. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг чистого доходу, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту доходів у 2014-2018 рр. Також відмітимо, що було зроблено прогноз значення на

2019-2020 рік, оскільки звітність за даний період на підприємстві відсутня. Прогнозні показники результатів діяльності ТОВ «АКУТРОН» у 2020 – 2022 рр. (без урахування заходів) відображено у Додатку Ж.

Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах. При цьому планове значення окремої статті витрат визначали наступним чином:

$$В_{пр} = \frac{В_{2019}}{ЧД_{2019}} \times ЧД_{пр} \quad (3.1)$$

де, $В_{пр}$ – прогнозний обсяг витрат, $В_{2019}$ та $ЧД_{2019}$ – показники фактичного обсягу витрат та експорту у 2019 році, $ЧД_{пр}$ – прогнозний обсяг доходів від реалізації.

За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозні показники ефекту роботи підприємства у плановому періоді матимуть поступову тенденцію до скорочення.

У попередньому параграфі роботи було розроблено ряд пропозицій, які дадуть можливість підвищити ефективність системи управління підприємства, а також скоротити витрати по обслуговуванню бізнес-процесів.

Далі дамо прогноз показникам ефективності роботи підприємства з урахуванням визначених резервів (Додаток К). Принцип розрахунку показників аналогічний тому, який використано у Додатку Ж.

Таким чином, у 2021-2022 рр. буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення системи управління.

Також для досягнення позитивних результатів роботи підприємства є неможливим на підприємстві без урахування зміни в системі управління, які було обґрунтовано в параграфі випускної кваліфікаційної роботи 3.1. Якщо ж врахувати наведені пропозиції, то ефективність підприємства може збільшитися до рівня оптимістичного прогнозу. Отримання ж песимістичного варіанту розглядається в тому випадку, коли вплив всіх чинників, які сприяють зростанню

результатів роботи є негативним, тобто обсяги діяльності підприємства залишаться майже незмінними у вартісному вимірі порівняно з 2017 роком.

Далі проілюструємо можливий ефект від впровадження запропонованих нами заходів і представимо його на рис. 3.5.

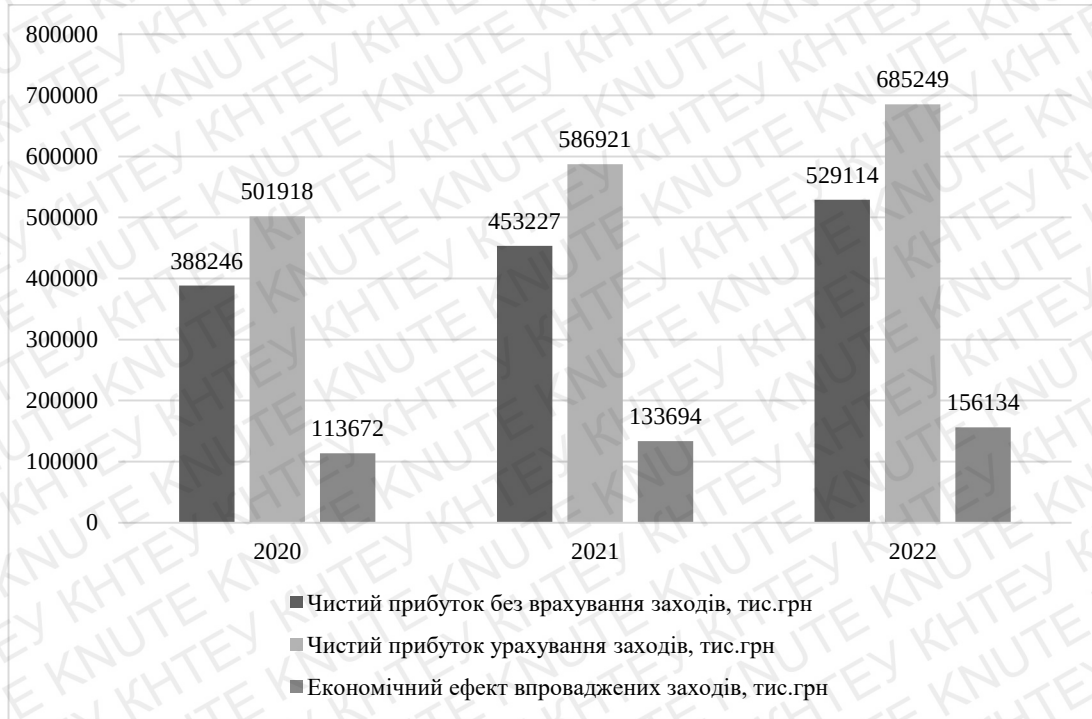


Рис. 3.4. Прогноз ефекту від впровадження заходів з удосконалення системи управління ТОВ «АКУТРОН» у 2020 – 2022 рр.

Джерело: побудовано автором

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2021 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення системи управління становитиме 113622 тис.грн, у 2021 році – 133694 тис.грн, у 2022 році – 156134 тис.грн.

Отже, за результатами проведеного дослідження було обґрунтовано основні результати оцінки ефекту від впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності системи управління на ТОВ «АКУТРОН». У 2020 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення системи управління становитиме 113672 тис.грн, у 2021 році – 133694 тис.грн, у 2022 році – 156134 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження щодо формування системного менеджменту підприємства можна сформулювати наступні висновки.

1. На основі узагальнення, ми прийшли до висновку, що поняття «системний менеджмент» слід розглядати в організації як цілісну систему таких її складових, як: цінностей, організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, процесів, організаційних структур, структур управління, системи документів - регламентів, організації праці та ін.

Мета системного підходу полягає у підвищенні ефективності функціонування організації. Досягнення цієї ефективності забезпечується здатністю організації швидко і своєчасно адаптуватися до змін у техніці, технологіях і ринках збуту, до інших явищ зовнішнього оточення, до змін у структурі та методах самої системи управління.

Системний менеджмент здійснюється за рахунок адаптації до змін зовнішнього середовища, навичок вирішення виникаючих проблем, удосконалення внутрішніх взаємовідносин. До основних цілей системного менеджменту належать: досягнення відповідності між організаційними структурами, процесами, стратегією, персоналом і культурою; розвиток і створення нових організаційних рішень; розвиток здатності організації до самооновлення і самовідродження.

2. Було розглянуто модель «7S», яка може бути використана в різних ситуаціях, наприклад, щоб: поліпшити продуктивність компанії; вивчити можливі наслідки майбутніх змін у компанії; вирівняти підрозділи та процеси під час злиття або поглинання; визначити, як найкраще реалізувати запропоновану стратегію компанії. В основі моделі закладений аналіз 7 ключових елементів мікросередовища організації, а саме: структура, стратегія, система, стиль відносин, сума навиків, склад персоналу. Всі елементи моделі пов'язані між

собою. Це означає, що зміна хоча б в одній з перерахованих областей негайно зажадає зміни у всіх інших.

3. Було наведено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АКУТРОН». Упродовж 2014–2015 рр. обсяги фінансового результату від операційної діяльності мав тенденцію до зростання. Це було зумовлено постійним зростанням обсягів доходів підприємства. Тенденція у зміні показників рентабельності за 2017-2018 рр. свідчить про певне покращення та зростання обсягу чистого прибутку. В цілому прибутковість діяльності підприємства зумовлена досить значними обсягами валового прибутку, які підприємство отримує від продажу вироблених кабельних збірок для медичного і промислового обладнання. У 2016-2017 рр. значення коефіцієнтів платоспроможності суттєво зменшилося в основному за рахунок скорочення обсягу оборотних активів в складі балансу підприємства. У 2017-2018 роках можна було спостерігати зростання показників ліквідності і платоспроможності.

4. Проведено оцінювання ефективності системи управління підприємством ТОВ «АКУТРОН». У 2014 році інтегральний показник ефективності управління підприємством складав 0,47 пункти. У наступному році його значення зросло до 0,77 пункти за рахунок зростання обсягів доходів (розширення ринків збуту за рахунок експорту електрокабелів на ринок країн ЄС). У 2016 році відбулося незначне зниження інтегрального коефіцієнту ефективності управління за рахунок переважно зростання обсягу матеріальних ресурсів, що вплинуло на зниження їх оборотності. У 2017-2018 роках значення рівня ефективності системи управління поступово зростало. Узагальнюючий показник ефективності системи управління підприємством, виходячи з результатів вивчення роботи підприємства та виходячи з експертних суджень топ-менеджменту підприємства, складає 0,75 пунктів. Тобто, можемо зробити висновки про те, що загальна ефективність системи управління на підприємстві є доволі високою. Це також підтверджується результатами економічної оцінки ефективності системи управління.

5. Обґрунтовано основні напрямки удосконалення системи управління ТОВ «АКУТРОН», а саме: удосконалення управління комерційною діяльністю; удосконалення управління бізнес-процесами за рахунок автоматизації та інформатизації. З цією метою було обґрунтовано заходи, реалізація яких дозволить активізувати залучення нових покупців та підвищити гнучкість управління бізнес-процесами. Формування ефективної програми просування продукції ТОВ «АКУТРОН» можна розподілити таким чином: визначення контактної аудиторії; визначення цілі комунікації; вибір каналів комунікації; визначення загального бюджету, виділеного для комунікації; оцінка результатів просування; управління здійсненням комплексних маркетингових комунікацій і координація цього процесу. З метою автоматизації бізнес-процесів запропоновано впровадити нову інформаційну систему FEPA, яка має більш широкий спектр функцій ніж система 1С, яку в тому числі використовує ТОВ «АКУТРОН». Її впровадження дасть змогу значно покращити контроль за основними ключовими показниками ефективності підприємства в цілому.

6. За результатами проведеного дослідження було обґрунтовано основні результати оцінки ефекту від впровадження заходів підвищення ефективності системи управління ТОВ «АКУТРОН». На основі даних фінансової звітності проведено оцінку впливу запропонованих заходів на результати діяльності за умови їх впровадження. Загальний бюджет заходів складає 985 тис. грн. Для проведення оцінки було зроблено прогноз обсягів фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі ретроспективних тенденцій, тобто без врахування заходів покращення системи управління, та оцінки перспективного прогнозу. Знайдена різниця між двома видами прогнозів є економічним ефектом від впровадження заходів. У 2021 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення системи управління становитиме 113722 тис. грн, у 2021 році – 133694 тис. грн, у 2022 році – 156134 тис. грн. У 2021-2022 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95.
2. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництва - 2016. - №17. – С. 54-62.
3. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся - 2017. - №4. – С. 104-107.
4. Вовк В.М., Кістер А. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2014. С. 486–494.
5. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Янковий О.Г. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції -Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.
6. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>
7. Грішнова О.А. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.
8. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємством / О.Є. Гудзь // Вісник НТУ, 2017. - №2. – С. 35-39
9. Довбня С.Б., Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство - 2017. - №13. – С. 446-452.

10. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національний технічний університет України «КПІ». – 2012. - № 2. – С. 134-141
11. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Драган. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36
12. Духонина О. Управління підприємством в сучасних умовах / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск - 2015. - № 10. - С. 96-99.
13. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи / Л. А. Запара // Агросвіт. - 2015. - № 20. - С. 16-22
14. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. - 2013. - № 1. - С. 146-151.
15. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23
16. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383
17. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.
18. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2013. - №2(7). – С. 39-46
19. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 264-269.
20. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С.

Полянська . - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

21. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпурида // Ефективна економіка, 2011.

- №3. - [Електронний ресурс] – режим доступу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>

22. Пітерс Т., Уотерман Р. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации / Менеджмент, 2014 . - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str314.html>

23. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Копець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. . - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32.

24. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.

25. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7.

26. Устенко А. О. Система управління підприємством / А. О. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 10. - С. 96-103.

27. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. - №1 (48). – С. 300-305

28. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 157-160.

29. Швець В.М. Анализ эффективности системы управления предприятием / В.М. Швець // Ресурси, Інформація, Снабження, Конкуренція. – 2012. - №5. – С. 42-48
30. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2014. - №1. – С. 208-211
31. Янковий О.Г. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції - Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.
32. Мошек Г.С., Гомба Л. А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства – 2002. – 51-98 с.
33. Шабанова Ю.О. Системний підхід у вищій школі 2014.— С. 17-26.
34. Корбутяк В.І. Методологія системного підходу та наукових досліджень – 2010. – 24 -39 с.
35. Спіцнадель В.Н. Основи системного аналізу - 2015 – 101-105 с.
36. Холл А. Д., Фейджин Р. Е. Визначення поняття системи // Дослідження по загальній теорії систем. — 2012 – 87-105 с.
37. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 571-577
38. Поліщук І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517
39. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. . - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>.

40. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Копець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32.

41. Рябуха Г.І. Фактори ефективності діяльності підприємств галузі тваринництва у ринковому середовищі / Г.І. Рябуха // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. - №6. – С. 84-88

42. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.

43. Сікал В. Управління продуктивністю праці в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2016. - №3. - С. 65-71

44. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7.

45. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

46. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. - №1 (48). – С. 300-305

47. Швець В.М. Анализ эффективности системы управления предприятием / В.М. Швець // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2012. - №5. – С. 42-48

48. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової нестабільності / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. - № 34(1). - С. 105-112