

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ІВАНА ПУЛЮЯ**

**КОЖУШОК ТЕТЯНА ЯРОСЛАВІВНА**

УДК 336

**ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ, НА ПРИКЛАДІ ДП «ХОРОСТКІВСЬКЕ МПД»**

Спеціальність 8.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

Тернопіль – 2017

Робота виконана на кафедрі менеджменту у виробничій сфері Факультету економіки і менеджменту, Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник:**

кандидат технічних наук, доцент  
Галушак Михайло Петрович  
Тернопільський національний  
технічний університет імені Івана Пулюя

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент  
Малюта Людмила Ярославівна

Захист відбудеться «20» лютого 2017 р. о 9.00 год. на засіданні державної екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

**Завідувач кафедри менеджменту  
у виробничій сфері  
д.е.н., проф.  
Кирич Н.Б.**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В сучасних умовах ринкового середовища поняття «ефективність» тісно зв'язане з управлінням та використанням фінансово-виробничих ресурсів. Це обумовлено тим, що кінцевим результатом діяльності роботи будь-якого підприємства є досягнення найвищого результату. Даний результат стає можливим лише за оптимального формування й цільового та ефективного використання всіх видів ресурсів. Тому формулювання, які наведені в економічній літературі, загалом зводяться в до того, що поняття «ефективності» пропонується розглядати як відношення кінцевого результату діяльності (процесу, проекту, операції) до затрат, що зумовили його отримання.

В економіці підприємець організує власну справу в надії одержати ефект у вигляді знову створеної вартості і витрачає власні ресурси (капітал) і залучені (праця найманих робітників). Таким чином, ефективність виробництва відображає кінцеві результати використання засобів виробництва і робочої сили за відповідний проміжок часу.

Проблемам оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них найцікавішими є роботи З.П. Румянцевої, Дж. К. Лафти, А. Н. Тищенко, Н.А. Кизіма, Я.В. Догадайло, Р.С. Каплана, Д.П. Нортона, І.І. Мазура, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге.

**Метою магістерської роботи** є дослідження шляхів підвищення ефективності управління підприємством, на прикладі ДП Хоростківського МПД.

**Об'єктом дослідження** є ДП Хоростківське місце провадження діяльності (МПД).

**Предметом дослідження** є система управління ДП Хоростківського МПД та визначення стратегічних альтернатив розвитку для нього.

### **Основні завдання дослідження:**

- систематизація, розширення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок, набутих у вивченні комплексних, професійно-орієнтованих дисциплін і використання їх для вирішення конкретних управлінських завдань;

- набуття навичок самостійного прийняття управлінських рішень, логічного мислення;

- розвиток умінь користуватись законодавчою, нормативною і спеціальною літературою.

- встановлення рівня знань отриманих з професійно-орієнтованих дисциплін економічного циклу і вмінь використовувати набуті знання на при здійсненні аналізу основних показників діяльності підприємства;

- розробка конкретних практичних рекомендацій задля покращення ефективності управління на досліджуваному підприємстві.

**Методи дослідження.** У магістерській роботі для вирішення намічених завдань та досягнення мети використано наступні методи: економіко-математичні, статистичні методи, зокрема горизонтальний та вертикальний аналіз.

**Інформаційну базу дослідження** складають монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали фінансової звітності ДП «Хоростківське МПД», матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

**Апробація результатів дослідження** Основні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на V всеукраїнській науково-практичній конференції кафедри менеджменту у виробничій сфері.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в ґрунтовному, всебічному дослідженні методів оцінки ефективності управління підприємством та пошук шляхів підвищення їх ефективності.

**Практичне значення отриманих результатів.** Розвиток теорії та практики досліджуваної проблеми дає змогу вирішувати питання стосовно розробки конкретних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління на підприємстві.

**Структура та обсяг роботи.** Дана робота складається із вступу, семи розділів, 15 підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури із 82 найменувань і 6 додатків. Основний зміст викладено на 153 сторінках, робота містить 19 таблиць і 26 рисунків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У **вступі** розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, зазначено апробацію результатів дослідження, а також подано структуру роботи.

У **першому розділі «Теоретичне обґрунтування ефективності управління підприємством»** розглянуто сутність понять «ефективність» та «управління», а також досліджено основні підходи та методи оцінки ефективності управління.

Ефективність є мірою отриманих підприємством кінцевих результатів, які співвідносяться до затрачених ресурсів та застосовуються для різних аналітичних оцінок і обґрунтування певних рішень. Економічна ефективність відображається вартісними показниками, які можуть характеризувати як проміжні так і кінцеві результати діяльності підприємства. Конкретнішими показниками економічної ефективності є: продуктивність і фондомісткість праці, фондівіддача і фондомісткість продукції, матеріалівіддача і матеріаломісткість продукції, економічна ефективність капітальних вкладень, нової техніки, енергомісткість продукції та ін.

У загальному розумінні «управління» визначається передусім як елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей.

Економічні категорії понять “управління” і, особливо, “управління підприємством” відносяться до групи, теоретико-методологічну базу яких дослідили в усіх широковідомих наукових економічних школах.

Управління в соціальних системах, або соціальне управління — це управління людьми, вплив на будь-яку соціально-економічну систему, що має за мету її впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвиток, і зумовлено суспільним характером праці, а також необхідністю спілкування людей у процесі праці.

Структура управління в системі менеджменту видозмінюється тому, що зазнає впливу факторів зовнішнього, внутрішнього середовища на кінцеві результати господарської діяльності підприємства. Аналіз та оцінка існуючих організаційних структур управління повинна відбуватися систематично. Виявленні проблеми та недоліки повинні вдосконалюватися і покращуватись.

Специфічність та різноманіття зв'язків промислового виробництва та значна кількість існуючих у ньому чинників також мають значний вплив на ефективність управління підприємством. Значимість чинників варто оцінювати не лише якісно (позитивний чи негативний вплив), а й кількісно, тобто, оцінити в реальних чи

грошових показниках. Показники ефективності управління підприємством варто оцінювати комплексно.

У другому розділі «Дослідження ефективності управління ДП «Хоростківського МПД» здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2013-2015 роки. Відносно витрат за різними статтями, спостерігаємо їх значне скорочення.

Організаційна структура ДП Хоростківського МПД належить до лінійного типу. Оскільки підприємство є малим за розміром, то така структура є оптимальною і відповідає потребам підприємства. Управління організацією представлено трьома рівнями управління. До вищого належить директор і його заступник, до середнього відповідно начальники підрозділів, до середнього начальники відділень, а до нижчого – начальники цехів. Це схема вертикально поділу праці. Горизонтальний представлений поділом за завданнями: виробний відділ, кадровий відділ, фінансовий відділ.

Проаналізувавши сильні і слабкі сторони, та загрози і можливості ДП Хоростківського МПД, можемо зробити висновок, що підприємство має достатньо сильних сторін, які переважають над його слабкими сторонами, але тим не менше, зовнішнє середовище створюють більше загроз, ніж можливостей розвитку. Заводу необхідно використовувати свої сильні сторони, для знешкодження зовнішніх загроз. Особливо важливим для ДП Хоростківського МПД є відносна стійкість потреб споживачів у продукції підприємства та перевага в сфері якості товарів, а негативно на діяльність впливає зниження курсу національної валюти та темпи інфляції.

Щодо аналізу ефективності управління за допомогою інтегрального показника, який включає в себе оцінку управління виробничою діяльністю, оцінку управління комерційною діяльністю та фінансовою діяльністю, то можемо зробити висновок, що ефективність управління характеризується достатнім рівнем, але спостерігається значне зниження даного показника в динаміці. Отже, потрібно впроваджувати певні заходи, щоб підвищити ефективність управління.

У третьому розділі «Шляхи підвищення ефективності системи управління на ДП «Хоростківське МПД»» було запропоновано шляхи вирішення питань відповідно до виявлених проблем в управлінні підприємством.

Для того, щоб підвищити ефективність управління доцільно створити планово-економічний підрозділ, який буде займатися плануванням діяльності та підвищенням ефективності збутової діяльності. Даний підрозділ сприятиме обґрунтуванню використання складів заводу, повному завантаженню виробничих потужностей, виробництву конкурентоспроможної продукції.

Створення на підприємстві планово-економічного підрозділу зможе значно підвищити рівень прибутковості підприємства. При цьому в результаті реорганізації структури підприємство отримає чистий приведений дохід в розмірі 76,77 тисяч гривень, індекс дохідності складає 1,19, а період окупності проекту – 1 рік і 8 місяців.

Проблема ефективності управління значно залежить від розвитку новітніх технологій. Оскільки, управління на ДП Хоростківському МПД здійснюється переважно централізовано, а керівництво недовиконує свої функції, цілком очевидно, що завод не використовує сучасні підходи до управління. Зокрема, однією з проблем управління є проблема управління ресурсним потенціалом. Тому, цілком логічно впровадити на підприємстві певну автоматизовану систему, яка змогла поєднати управління усіма елементами в одне ціле.

Порівнявши різні автоматизовані системи, можемо зробити висновок, що найкращою для впровадження є ERP-система, оскільки вона виконує безліч операцій, пов'язує управління за різними напрямками в одне ціле.

Важливою для підприємства є також проблема мотивації персоналу. Виходячи з даної ситуації керівник ДП Хоростківського МПД має своєчасно вносити відповідні корективи у процес мотивації, при цьому беручи до уваги зміну структури потреб, які характерні робітникам.

Нова мотиваційна система на ДП Хоростківському МПД враховує як економічні аспекти мотивації персоналу (заробітна плата та премії), так і неекономічні (корпоративна культура, підвищення задоволеності роботою, визнання з боку керівництва, тощо). Дана система зможе задовольнити потреби працівників і тим самим допоможе налагодженню відносин з персоналом та підвищенню продуктивності праці.

## **ВИСНОВКИ**

Отже, ефективність системи управління посідає важливе місце в діяльності будь-якого підприємства. Важливо займатися аналізом та досліджуванням показників ефективності і визначати фактори, що впливають на них. Отриманні данні повинні бути основою для покращення менеджменту на досліджуваному підприємстві.

В результаті проведеного дослідження представлено науково-практичне вирішення проблем механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства, формування інвестиційної привабливості підприємства та взаємозв'язку між ними.

Під час виконання дослідження ми досягли поставленої мети, та виконали необхідні для її досягнення завдання:

- систематизували, розширили і поглибили теоретичні знань і практичні навички, набуті у вивченні комплексних, професійно-орієнтованих дисциплін і використання їх для вирішення конкретних управлінських завдань;

- набули навичок самостійного прийняття управлінських рішень, логічного мислення;

- розвили вміння користуватись законодавчою, нормативною і спеціальною літературою.

- встановили рівень знань отриманих з професійно-орієнтованих дисциплін економічного циклу і вмінь використали набуті знання на при здійсненні аналізу основних показників діяльності підприємства;

- розробили конкретні практичні рекомендації задля покращення ефективності управління на досліджуваному підприємстві.

Ми виявили, що кожне підприємство, залежно від мети своєї діяльності, може орієнтуватися на максимальному досягненні одного або декількох видів ефективності одночасно. Дослідивши погляди різних науковців, які розглядають економічну природу ефективності, слід зазначити, що для будь якого підприємства важливо враховувати усі вищеперераховані види досліджуваного поняття. Очевидно, що метою отримання будь якого підприємства є прибуток, тому показники економічної ефективності повинні постійно контролюватися і коригуватися за умови наявності певних негативних тенденцій. Однак, особливо важливо для сучасних підприємств прагнути максимізувати соціальну ефективність, оскільки вона відображає відповідність кінцевих показників господарської діяльності підприємств до потреб та цілей суспільства та інтересам окремих груп людей зокрема.

Було розроблено ряд пропозицій по вдосконаленню управління на ДП Хоростківському МПД. Процес управління на ДП Хоростківському МПД потребує вдосконалення, тому важливо виявити основні проблеми та помилки в управлінні. Оскільки на підприємстві керівники перевантажені інформацією, доцільно створити відділ, якому можна було б делегувати частину повноважень. Для того, щоб підвищити ефективність управління доцільно створити планово-економічний підрозділ, який буде займатися плануванням діяльності та підвищенням ефективності збутової діяльності.

Створення на підприємстві планово-економічного підрозділу зможе значно підвищити рівень прибутковості підприємства. При цьому в результаті реорганізації структури підприємство отримає чистий приведений дохід в розмірі 61,17 тисяч гривень, індекс дохідності складає 1,17, а період окупності – 1 рік і 8 місяців.

Проблема ефективності управління значно залежить від розвитку новітніх технологій. Оскільки, управління на ДП Хоростківському МПД здійснюється переважно централізовано, а керівництво недовиконує свої функції, цілком очевидно, що завод не використовує сучасні підходи до управління. Зокрема, однією з проблем управління є проблема управління ресурсним потенціалом. Тому, цілком логічно впровадити на підприємстві певну автоматизовану систему, яка змогла поєднати управління усіма елементами в одне ціле.

Порівнявши різні автоматизовані системи, можемо зробити висновок, що найкращою для впровадження є ERP-система, оскільки вона виконує безліч операцій, пов'язує управління за різними напрямками в одне ціле.

Важливою для підприємства є також проблема мотивації персоналу. Виходячи з даної ситуації керівник ДП Хоростківського МПД має своєчасно вносити відповідні корективи у процес мотивації, при цьому беручи до уваги зміну структури потреб, які характерні робітникам.

Отже, як бачимо нова мотиваційна система на ДП Хоростківському МПД враховує як економічні аспекти мотивації персоналу (заробітна плата та премії), так і неекономічні (корпоративна культура, підвищення задоволеності роботою, визнання з боку керівництва, тощо). Дана система зможе задовольнити потреби працівників і тим самим допоможе налагодженню відносин з персоналом та підвищення продуктивності праці.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

1. Кожушок Т.Я., Галушак М. П. Інновації в галузі менеджменту персоналу // Збірник тез V Всеукраїнської науково-практичної конференція пам'яті почесного професора ТНТУ академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні засади підприємствами в умовах сталого розвитку» , 25 березня 2016 р. – Т.: ТНТУ, Том 2- с. 59.
2. Кожушок Т.Я., Шведа Н.М. Управління фінансовими ризиками підприємства // Матеріали IV міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій , 25-26 листопада 2015 р. . – Т.: ТНТУ, Том 2- с. 197.

### **Анотація**

**Кожушок Т.Я. «Дослідження шляхів підвищення ефективності управління підприємством, на прикладі ДП Хоростківського МПД»  
(Тернопільська обл., Гусятинський р-н., м. Хоростків, вул. Незалежності, 21)**

Магістерська робота: 146 с., 25 рис., 27 табл., 6 додатків, 82 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – ДП Хоростківське МПД

Метою роботи є розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо покращення ефективності управління підприємством.

Методи дослідження – економіко-математичні, статистичні.

Розроблено пропозиції щодо реорганізації організаційної структури внаслідок створення планово-економічного підрозділу, вдосконалення управлінської діяльності на основі впровадження автоматизованої системи управління, модернізації системи управління персоналом на основі розроблення нової мотиваційної системи.

Результати можуть бути практично впроваджені в діяльність ДП Хоростківське МПД

Ключові слова: ефективність управління, менеджмент, організаційна структура, підвищення ефективності управління, реорганізація структури, нова мотиваційна система.

#### **Аннотация**

**Кожушок Т.Я. «Исследование путей повышения эффективности управления предприятием на примере ДП Хоростковское МПД»**

**(Тернопольская обл., Гусятинский р-н., Хоростков, ул. Независимости, 21)**

Магистерская работа 146 с., 25 рис., 27 табл., 6 приложений, 82 литературных источников.

Объект исследования - ДП «Хоростковское МПД»

Целью работы является разработка методических подходов и практических рекомендаций по улучшению эффективности управления предприятием.

Методы исследования - экономико-математические, статистические.

Разработаны предложения по реорганизации организационной структуры в результате создания планово-экономического подразделения, совершенствования управленческой деятельности на основе внедрения автоматизированной системы управления, модернизации системы управления персоналом на основе разработки новой мотивационной системы.

Результаты могут быть практически внедрены в деятельность ДП Хоростковское МПД»

Ключевые слова: эффективность управления, менеджмент, организационная структура, повышение эффективности управления, реорганизация структуры, новая мотивационная система.

#### **Summary**

**Kozhushok T. Ja. "The investigation of management performance on the example DP "Khorostkiv MRD"**

**(Ternopil region. Husyatyn district., M. Khorostkiv, Nezalezhnosti str., 21)**

**Master's work:** 146 p., 25 fig., 27 tab., 6 applications, 82 references.



**The object of study** - SE "Khorostkiv MPD"

The aim of work is to develop methodical approaches and practical recommendations for management performance.

**Research methods** - economic and mathematical, statistical.

The proposals to reorganize the organizational structure as a result of the establishment of planning and economic department, to improve management through the introduction of automated control systems, to modern of personnel management system that based on the development of new motivational system are developed.

Results can be practically implemented at the SE MPD Khorostkiv.

**Keywords:** management efficiency, management, organizational structure, management performance, reorganization of the structure, a new motivational system