

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: здобувачка 2 курсу 10-291М групи  
заочної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Побережник І.Ю.

Керівник: д.е.н., доц. Макаренко С.М.

к.е.н., доц.. Євтухова С.М.

Рецензент: директор ТОВ «Шкіряний завод

«Платан ЛТД» Головков О.П.

Херсон – 2021

## ЗМІСТ

	с.
<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....	6
1.1. Сучасні технології управління.....	6
1.2. Сутність процесу прийняття управлінських рішень.....	9
1.3. Особливості впровадження сучасних управлінських технологій щодо управління персоналом.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВДЕННА ВИНОКУРНЯ»</b> .....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз економічного потенціалу підприємства.....	27
2.3. Діагностика ефективності процесів управління на ПрАТ «Південна винокурня».....	33
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРАТ «ПІВДЕННА ВИНОКУРНЯ»</b> .....	37
3.1. Особливості використання сучасних управлінських технологій на вітчизняних підприємствах.....	37
3.2. Удосконалення методів оцінювання як складового елемента підвищення ефективності впровадження управлінських технологій.....	43
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	52

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження обумовлена тим, що ТОП-менеджмент вітчизняних промислових підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища постійно зіштовхується з безліччю проблем, які потребують оптимізації процесів управління та оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку з цим збільшується значення ефективних управлінських технологій.

Разом з тим у сучасній літературі основна увага приділена розгляду переважно інформаційних технологій, лише поверхнево акцентуючи увагу на можливих варіантах управлінських технологій та якості прийнятих управлінських рішень. Зазначене визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Херсонського державного університету за темою «Формування системи управління інноваційним розвитком сучасного підприємства» (номер державної реєстрації 0120U101319).

**Метою кваліфікаційної роботи (проєкту)** є розробка теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних управлінських технологій на вітчизняних промислових підприємствах.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань** як:

- виявити сучасні технології управління;
- дослідити сутність процесу прийняття управлінських рішень;
- визначити особливості впровадження сучасних управлінських технологій щодо управління персоналом;
- дослідити специфіку функціонування ПрАТ «Південна винокурня»;

- провести аналіз економічного потенціалу підприємства;
- здійснити діагностику ефективності процесів управління на ПрАТ «Південна винокурня»;
- визначити сучасні особливості використання управлінських технологій на вітчизняних підприємствах;
- обґрунтувати доцільність удосконалення методів оцінювання як складового елементу підвищення ефективності впровадження управлінських технологій.

**Об'єктом** дослідження є господарська діяльність ПрАТ «Південна винокурня».

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти впровадження сучасних управлінських технологій на вітчизняних промислових підприємствах.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: логічного узагальнення та абстрагування, техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності підприємства при проведенні аналізу балансу та основних фінансових показників ПрАТ «Південна винокурня».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

- розроблено пропозиції щодо удосконалення методів оцінювання як складового елементу підвищення ефективності впровадження управлінських технологій на ПрАТ «Південна винокурня».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «Південна винокурня» при оцінюванні ефективності господарської діяльності підприємства та визначенні обґрунтованих управлінських технологій при прийнятті управлінських рішень.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали дослідження апробовані на VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (18 листопада 2021 р., Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, м. Умань). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Сучасні технології управління

Сучасні промислові підприємства, відповідно до теорії систем, можна розглядати як стійкі системи взаємообумовлених елементів, які динамічно розвиваються та здатні до відтворення власних складових за допомогою власних системоутворюючих ресурсів. Таким чином, управління – це елемент, функція організованих систем різної характеристики (біологічних, соціальних, технічних тощо), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію наявних програм та цілей.

Технологія (від грец. – мистецтво, майстерність, вміння; думка, причина; методика, спосіб виробництва) у загальному розумінні вказаного слова – комплекс організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на виготовлення, обслуговування, ремонт, експлуатацію виробів з номінальною якістю та оптимальними витратами, і обумовлених поточним рівнем розвитку науково-технічного прогресу і суспільства у цілому. Технологія являє собою сукупність методів, процесів і складових, які використовуються у будь-якій галузі економічної діяльності, а також науковий опис способів виробництва.

Технологія – це послідовність дій, що призводить до гарантованого отримання результату і може бути передана іншій людині за короткий проміжок часу. Технологія управління у такому випадку слід розуміти як прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління [13].

Технологія управління може складатися з інформаційних, обчислювальних, організаційних і логічних операцій, що виконуються керівниками і спеціалістами різного профілю за певним алгоритмом вручну або з використанням спеціалізованих технічних засобів.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі розрізняють наступні види технологій управління: лінійну технологію управління, управління за відхиленнями, управління за результатами, управління за цілям, управління відповідно до ситуації (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Види технологій управління\***

Види технологій управління	Характеристика
Лінійна технологія управління	Технологія управління, що характеризується строгою послідовністю окремих управлінських фаз, що впливають одна з одною і змінюються відповідно до заздалегідь розробленого плану. Недоліком даної технології управління можна вважати низьку пристосованість досліджуваного підприємства до нестабільних умов внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.
Управління за відхиленнями	Управління, при якому керівна особа, орган управління фіксує відхилення від заздалегідь наміченого плану, програми та вживає заходів до усунення виявлених відхилень. Управління за відхиленнями є системою діяльності, заснованої на виявленні та доведенні до відома ТОП-менеджменту лише тих сигналів, які вимагають їх особистої уваги. Для суб'єктів господарювання, що використовують зазначений метод управління, є можливим такий управлінський ефект: економія часу керівника, який отримує можливість займатися лише деякими більш значними проблемами, надаючи право вирішення інших численних завдань підлеглим; концентрація часу на більш важливих напрямках у сфері управління; фільтрація інформації для прийняття управлінських рішень на різних рівнях; зростання ефективності використання кваліфікованих співробітників

## Продовження табл. 1.1

Види технологій управління	Характеристика
Управління за результатами	Технологія управління, яка полягає у тому, що у залежності від ступеня досягнення запланованих результатів на попередній фазі, відбувається уточнення подальших управлінських дій. Управління, орієнтоване на результат - метод управління, завдяки якому суб'єкт господарювання гарантує, що всі процеси на підприємстві щодо виробництва продукції, надання послуг сприяють досягненню бажаних результатів. Зазначене управління ґрунтується на чітко визначеній відповідальності за результати і потребує систематичного моніторингу, самоконтролю і надання звітів щодо досягнутих результатів.
Управління за цілями	Являє собою систематичний і організований підхід, що дозволяє керівникам сконцентруватися на здійсненні цілей і досягати найкращих результатів. Управління за цілями - метод управлінської діяльності, що передбачає можливі результати діяльності та здійснює заходи з формування шляхів їх досягнення. Суть управління за цілями полягає у кооперативному процесі визначення цілей, виборі напрямку дій і прийнятті рішень. Важливою частиною управління за цілями є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності співробітників між собою і з набором встановлених стандартів
Управління за ситуацією	Оперативне управління, що здійснюється додатково до стратегічного, перспективного менеджменту. Полягає у прийнятті управлінських рішень у міру виникнення проблем відповідно до наявної економічної ситуації. Використання ситуаційного підходу при прийнятті управлінських рішень відбувається у декілька етапів: першочергово необхідно вивчити положення, у якому знаходиться конкретне підприємство; потім необхідно оцінити властивості всіх існуючих моделей управління. Тільки після виконання зазначеного робиться третій крок - здійснюється вибір тієї моделі управління, яка виявиться найбільш ефективною

\*Джерело: узагальнено автором на підставі [4, 13, 18]



Розроблення технології управління у менеджменті підприємства являє собою процес проектування взаємодії внутрішнього бізнес-середовища підприємства зі зовнішнім бізнес-середовищем. Таким чином, управлінські технології являють собою інструмент сучасного менеджменту, який допомагає при виборі оптимального процесу управління, є науковим описом способів управлінської діяльності [13]. Водночас потрібно враховувати той факт, що у діяльності вітчизняних ТОП-менеджерів у більшості переважають не технології управління, а інтуїція. Зазначене пов'язано безпосередньо із тим, що управлінські технології вимагають значних часових та фінансових ресурсів, а їх необхідність не цілком очевидна і не завжди є більшою за обсяг витрат на покупку та впровадження. Однак у сучасних умовах функціонування економіки, наявної політичної та фінансової кризи, жорстокої конкуренції вітчизняних підприємств найважливішою складовою частиною теорії управління підприємством є саме технологія.

## **1.2. Сутність процесу прийняття управлінських рішень**

Процес прийняття рішень – це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Більшість рішень приймаються не осмислюючись, так як існує автоматизм поведінки, вироблений багаторічною практикою. Водночас існують проблеми вибору, вирішуючи які, менеджер повинен приймати ризиковане рішення як основу для подальшого успіху господарської діяльності підприємства.

Усі види рішень, прийнятих в процесі управління, можна класифікувати за наступними ознаками [18]:

- за об'єктом прийняття рішення – орієнтовані на цілі або засоби, основні структурні або ситуаційні;
- за надійністю вихідної інформації – на основі надійної інформації, ризикові і ненадійні;

- за термінами дії наслідків (довго-, середньо-, короткострокові);
- відповідно до зв'язку з ієрархією планування (стратегічні, тактичні, оперативні);
- за частотою повторювальності (випадкові, повторювані, рутинні);
- за виробничим охопленням – широкоспеціалізовані, вузькоспеціалізовані;
- за чисельністю рішень у процесі їх прийняття – статичні, динамічні, одно- і багатоступінчасті;
- за обліком зміни даних – жорсткі, гнучкі;
- за незалежністю прийняття – автономні та такі, що доповнюють один одного;
- за складністю прийняття – прості та складні;

Найбільш типові рішення, прийняті менеджерами суб'єктів господарювання, можна класифікувати за ступенем складності наступним чином:

- ситуаційні, рутинні, відомчі рішення;
- рішення середньої складності – поточні уточнення області діяльності, рішення під стресом і під тиском часових обмежень, рішення у виняткових випадках;
- інноваційні і визначальні рішення;
- тощо.

У практичній діяльності ТОП-менеджменту вітчизняних підприємств нерідко виникає необхідність здійснити корегування щодо прийнятих управлінських рішень. Окремі керівники прагнуть уникати зміни своїх рішень як основи для втримання власного авторитету серед підлеглих. Разом з тим потрібно враховувати, що правильне і своєчасне коригування рішення забезпечує його більш повне і успішне виконання, так як дозволяє врахувати обставини, які змінилися під додатковим впливом оточуючого бізнес-середовища.

Прийняття рішення – ключовий процес діяльності, присутній при виконанні будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішення диктується проблемами, що виникають перед керованою системою. Рішення являє собою такий акт людини або органів управління, у якому встановлено мету, сформульовано завдання, передбачені виконавці, виділені відповідні виробничі ресурси (людські, матеріальні, фінансові тощо).

Раціональне рішення приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, пов'язаного з діагнозом управлінської проблеми, виявленням альтернатив, оцінкою альтернатив і остаточним вибором відповідного рішення.

Головна відмінність між раціональним і рішенням, заснованим на судженні, полягає у тому, що перше не залежить від минулого досвіду менеджера підприємства.

Проблеми раціонального вибору рішень в унікальних нестандартних ситуаціях існували завжди. Разом з тим, враховуючи цілей спектр додаткових обставин останніми роками важливість їх прийняття дуже суттєво зросла, а саме [17]:

- відбулося дуже суттєве зростання динамізму навколишнього бізнес-середовища і зменшився період часу, коли прийняті раніше є обґрунтованими та залишаються правильними;

- розвиток науково-технічного прогресу призвів до появи величезної кількості альтернативних варіантів вибору;

- відбулося зростання складності кожного з варіантів прийнятих рішень;

- збільшилася взаємозалежність різних рішень і їх наслідків. Як підсумок суттєво зросли труднощі раціонального вирішення проблем унікального характеру. Ці проблеми істотно ускладнилися, і менеджери та керівництво вищої ланки зустрічаються з ними все частіше.

Потрібно враховувати, що будь-яке управлінське рішення проходить через три стадії [4]:

1. З'ясування проблеми:

- здійснюється збір інформації;
- проводиться аналіз отриманої інформації;
- визначається рівень її актуальності;
- визначаються умови, за яких ця проблема буде вирішена.

2. Складання плану рішення:

- розроблення альтернативних варіантів рішення;
- порівняння альтернативних варіантів рішення з наявними ресурсами;
- оцінювання альтернативних варіантів за соціальними наслідками їх впровадження;
- оцінювання альтернативних варіантів за економічною ефективністю їх впровадження;

- складання програм рішення;

- розробка і складання детального плану рішення.

3. Виконання рішення:

- доведення рішень до конкретних виконавців;
- розроблення комплексу заходів заохочень і покарань;
- контроль за виконанням рішень.

Кожен керівник повинен приймати управлінські рішення у межах своєї компетенції, у межах, визначених об'єктом завдань; у суворій відповідності з діючими юридичними нормами.

### **1.3. Особливості впровадження сучасних управлінських технологій щодо управління персоналом**

Технологія управління персоналом є однією із видів управлінських технологій, що являє собою алгоритм дій у різних сферах

економічної діяльності, зокрема у менеджменті, освіті, науковій діяльності, художній творчості тощо. Особливості трактування та роз'яснення специфіки технології управління персоналом наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Особливості трактування та роз'яснення специфіки технології управління персоналом\***

Автор	Особливості трактування та роз'яснення
Л. І. Іванкіна	Технологія управління персоналом включає сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності
Л. О. Мажник	Технологія управління персоналом становить сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логіко-розумових та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей
Н. В. Шульпіна	Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління

\*Джерело: узагальнено автором на підставі [6]

У сучасних умовах функціонування процес прийняття управлінських рішень стосовно розроблення стратегії кар'єрного

просування персоналу потребує відмінно інших інноваційних навичок. В умовах постійних змін у зовнішньому бізнес-середовищі спостерігається негативна тенденція щодо швидкого застарювання знань, вмій і навиків як серед працівників виробничого сектору підприємства, так і серед керівного складу досліджуваного об'єкту.

Першочерговим завданням у сучасних реаліях ведення бізнесу є забезпечення постійного розвитку персоналу з метою підвищення його компетентності шляхом формування системи навчання «упродовж усього життя» та створення належних умов для повноцінного розкриття інтелектуального та фізичного потенціалу співробітників, їх здібностей генерувати інноваційні ідеї та вносити суттєвий внесок у діяльність свого підприємства.

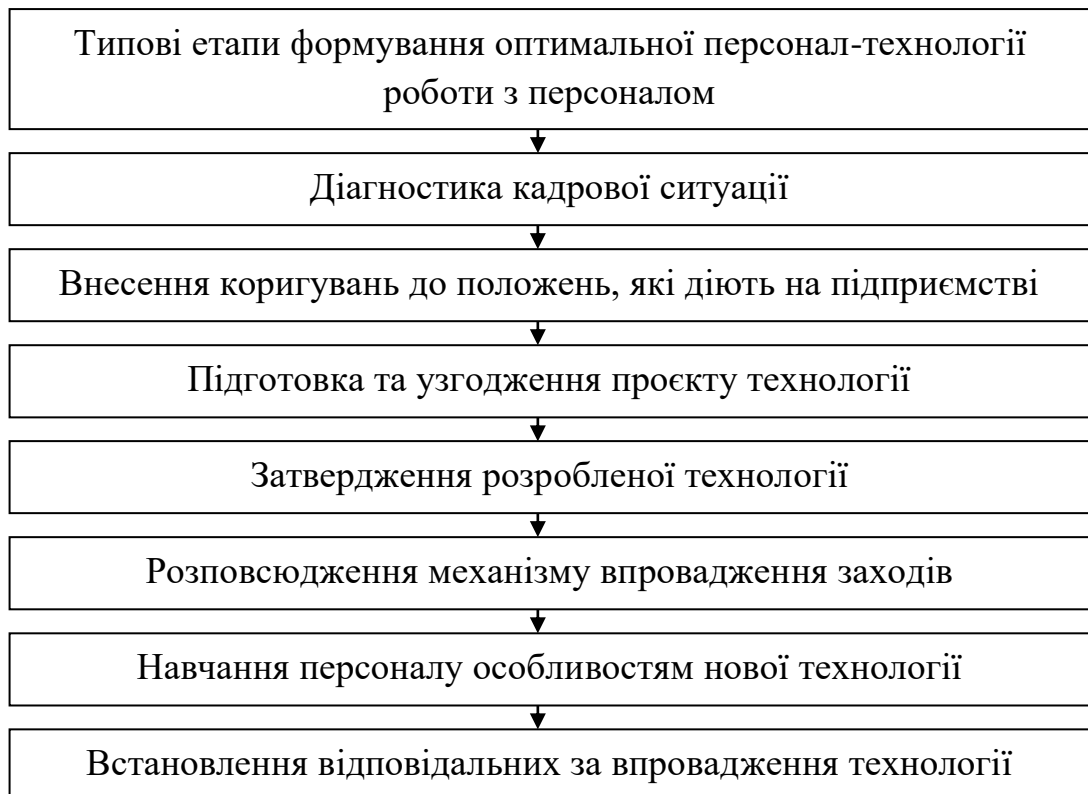
Результати проведених авторами [6, 17, 23] досліджень свідчать про те, що єдиний правильний та обґрунтований принцип управління персоналом – це використання диференційованих інноваційних підходів та стилів менеджменту для різних категорій працівників у цілому та для кожного працівника зокрема у залежності від наявної ситуації. Разом з тим потрібно враховувати, що запропоновані способи впливу, визначені комплекси операцій і процедур у процесі розвитку людських ресурсів підприємства обґрунтовують використання відповідної персонал-технології або технології управління персоналом [6].

Персонал-технологія – це механізм взаємодії керівників усіх рівнів менеджменту з людськими ресурсами підприємства з метою максимізації ефективності використання наявних обмежених економічних ресурсів на виробництві, насамперед робочої сили (трудоного потенціалу підпорядкованих працівників). На сучасних виробничих комплексах технологія управління персоналом – це наука щодо удосконалення процесів управління людськими ресурсами, механізм взаємозв'язку між ТОП-менеджментом та працівниками підприємства, стратегія генерування рішень і тактика їх виконання

стосовно максимізації рівня зайнятості працівників у господарських процесах.

Під час прийняття управлінських рішень стосовно максимізації ефективності використання людських ресурсів на підприємстві розглядаються наступні найпоширеніші види персонал-технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні тощо. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника [6].

Формування оптимальної персонал-технології роботи з персоналом на підприємстві передбачає виконання типових етапів, які наведені на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Типові етапи формування оптимальної персонал-технології роботи з персоналом\***

\*Джерело: узагальнено автором на підставі [6]

У сучасних умовах швидких змін на ринку та інтелектуального «вигорання» ТОП-менеджменту підприємств усіх форм власності необхідно запровадити дієвий алгоритм дій щодо підвищення рівня компетентностей персоналу та використовувати сучасні методи його стимулювання до перманентного розвитку.

Основні методи розвитку персоналу підприємства наведені у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Сучасні методи розвитку персоналу підприємства\***

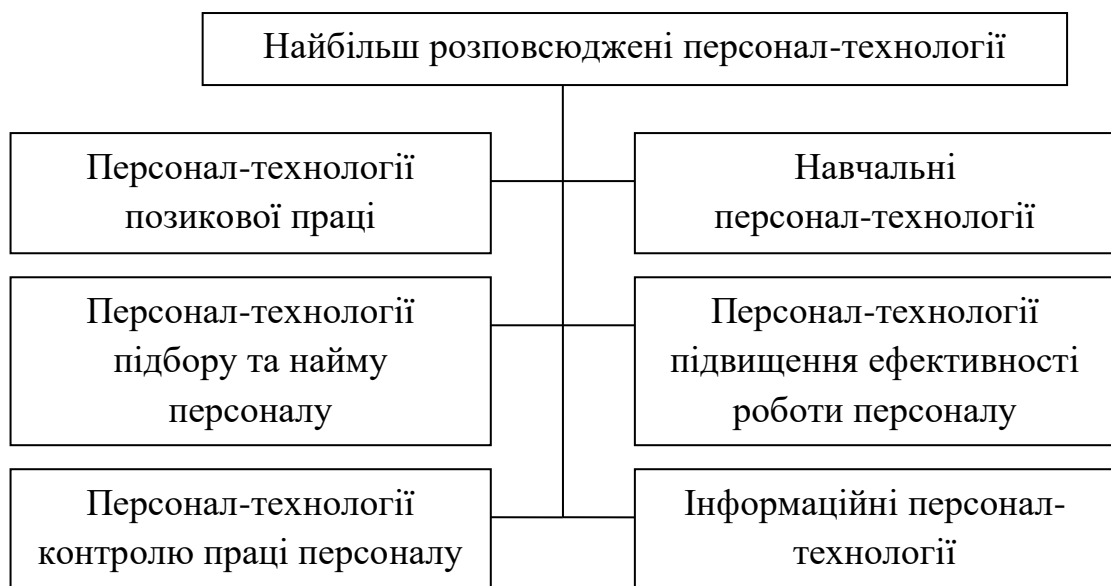
№	Метод	Характеристика
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків для невеликої групи працівників
2.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео-уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність проявляється у процесі передачі знань великій кількості працівників
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги при здійсненні пошуку шляхів вирішення або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання залученого фахівця не дати знання або навички, а допомогти працівникові самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі реальних бізнес-ситуацій. Мета – навчити працівників аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення вставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення



№	Метод	Характеристика
5.	Самонавчання	Здійснюється в індивідуальному порядку за умови стимулювання працівника до навчання у позаробочий час з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

\*Джерело: побудовано автором на підставі [6]

Найбільш розповсюджені персонал-технології, які пропонується використовувати ТОП-менеджменту підприємств усіх форм власності, доцільно об'єднати у групи, що відображені на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Найбільш розповсюджені персонал-технології\***

\*Джерело: узагальнено автором на підставі [6]

Характеристика ключових персонал-технологій наведена у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

**Характеристика ключових персонал-технологій\***

Персонал-технологія	Особливості технології
<b>Персонал-технології позикової праці</b>	
Аутсорсинг	Передача завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих суб'єктів господарювання можуть виконати набагато краще та швидше, ніж працівники підприємства
Аутстафінг	Персонал, який раніше знаходився у штаті підприємства-замовника, переводиться до підприємства, що надає послуги з аутстафінгу, тобто вказане підприємство оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці, а також зменшити обсяг перерахувань Єдиного соціального внеску до Пенсійного фонду України)
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал (залучення персоналу для тимчасової зайнятості, підписуються цивільно-правові договори з метою зменшення обсягу перерахувань ЄСВ до Пенсійного фонду України)
<b>Навчальні персонал-технології</b>	
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку
<b>Персонал-технології підбору та найму персоналу</b>	
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців з урахуванням особливостей діяльності, вимог до кандидатів, які надані замовником, робочого середовища,

	використовуючи прямі методи пошуку
--	------------------------------------

*Продовження табл. 1.4*

Персонал-технологія	Особливості технології
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви у засоби масової інформації
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу виробничих ділянок підприємства, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який особисто приймає рішення щодо відбору персоналу
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури. Разом із замовником визначається підприємство, у якому може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція

\*Джерело: побудовано автором на підставі [35]

Додаткові персонал-технології, направлені для підвищення ефективності роботи людських ресурсів підприємства, удосконалення методів контролю праці персоналу, а також щодо використання автоматизованих систем управління наведено у табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

### **Характеристика додаткових персонал-технологій\***

Персонал-технологія	Особливості технології
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу	
Реінженіринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дозволить підвищити ефективність праці

	персоналу підприємства
<i>Продовження табл. 1.5</i>	
Персонал-технологія	Особливості технології
Персонал-технології стимулювання персоналу	
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства
Персонал-технології контролю праці персоналу	
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків
Інформаційні персонал-технології	
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом
Автоматизоване робоче місце працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форм їх експлуатації. Автоматизоване робоче місце забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці

\*Джерело: побудовано автором на підставі [35]

Формування та розвиток персоналу – процес тривалий і складний. У сучасних умовах розвитку економіки зусилля керівного складу підприємства у цьому напрямку тільки тоді будуть ефективними, коли матимуть наукову основу. Обов'язковою умовою ефективного розвитку

бізнесу є призначення на посаду досвідчених професіоналів вдної справи. Інноваційний характер виробництва, його висока наукоємність, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до працівника, підвищили значимість творчого ставлення до праці і високого професіоналізму. Головний стратегічний курс – на високий рівень освітньої підготовки, кваліфікації та етики працівників, безперервне підвищення професійної майстерності і самовираження. Безмежність потенціалу, що не має меж для прогнозування розвитку, унікальність, виняткова складність і неможливість модулювати поведінку як окремої особистості, так і групи працівників, вимагає переходу до якісно нової системи підходів до персоналу.

Принципові моменти, пов'язані із застосуванням підходу «Персонал – головне надбання підприємства» [8]:

- суб'єктивний фактор – глибоке усвідомлення ТОП-менеджментом вирішальної ролі персоналу у забезпеченні розвитку підприємства,

- розуміння ТОП-менеджментом соціальної сутності та соціальної відповідальності підприємства, налаштованість керівництва на тривалий і чесний бізнес, тобто досить високий моральний потенціал виробництва;

- опора на досягнення всіх наукових шкіл і течій у галузі управління персоналом, їх творче застосування;

- глибоке усвідомлене сприйняття працівників підприємства як системного явища, знання властивостей систем взагалі і властивостей особистостей і груп зокрема, методології системного підходу;

- знання і вміння використовувати чинники привабливості праці;

- організація управління персоналом з орієнтацією на життєвий цикл працівників;

- виявлення потенціалу, індивідуальних і групових факторів поведінки, потреб і мотивації, ставлення до праці та раціональна ув'язка

отриманих даних із стимулюванням за індивідуальні та групові досягнення;

- цільове прозоре управління підприємством, виявлення і чітка постановка цілей підприємства, турбота про розуміння та вирішенні цілей підприємства його персоналом і поєднання з цілями працівників;

- розробка і реалізація індивідуальних програм розвитку працівників;

- опора на нормативно-правові акти, існуюче законодавство про працю, пояснення соціальної справедливості у відносинах між суб'єктами підприємства – особистостями і професійно-кваліфікаційними та соціальними групами;

- включення до складу якостей, що визначають професіоналізм будь-якого керівника, ставлення до підлеглих і підлеглих до нього, вміння формувати команду, забезпечувати співпрацю, розробляти науково-обґрунтовані вимоги робочих місць до працівників за професійними і особистим параметрами, положення про підрозділи, посадові інструкції;

- розробка і реалізація різноманітних соціальних програм щодо розвитку працівників, заохочення творчого ставлення до праці, задоволення їх потреб тощо;

- формування професійної HR-служби, забезпечення їй статусу провідного підрозділу підприємства.

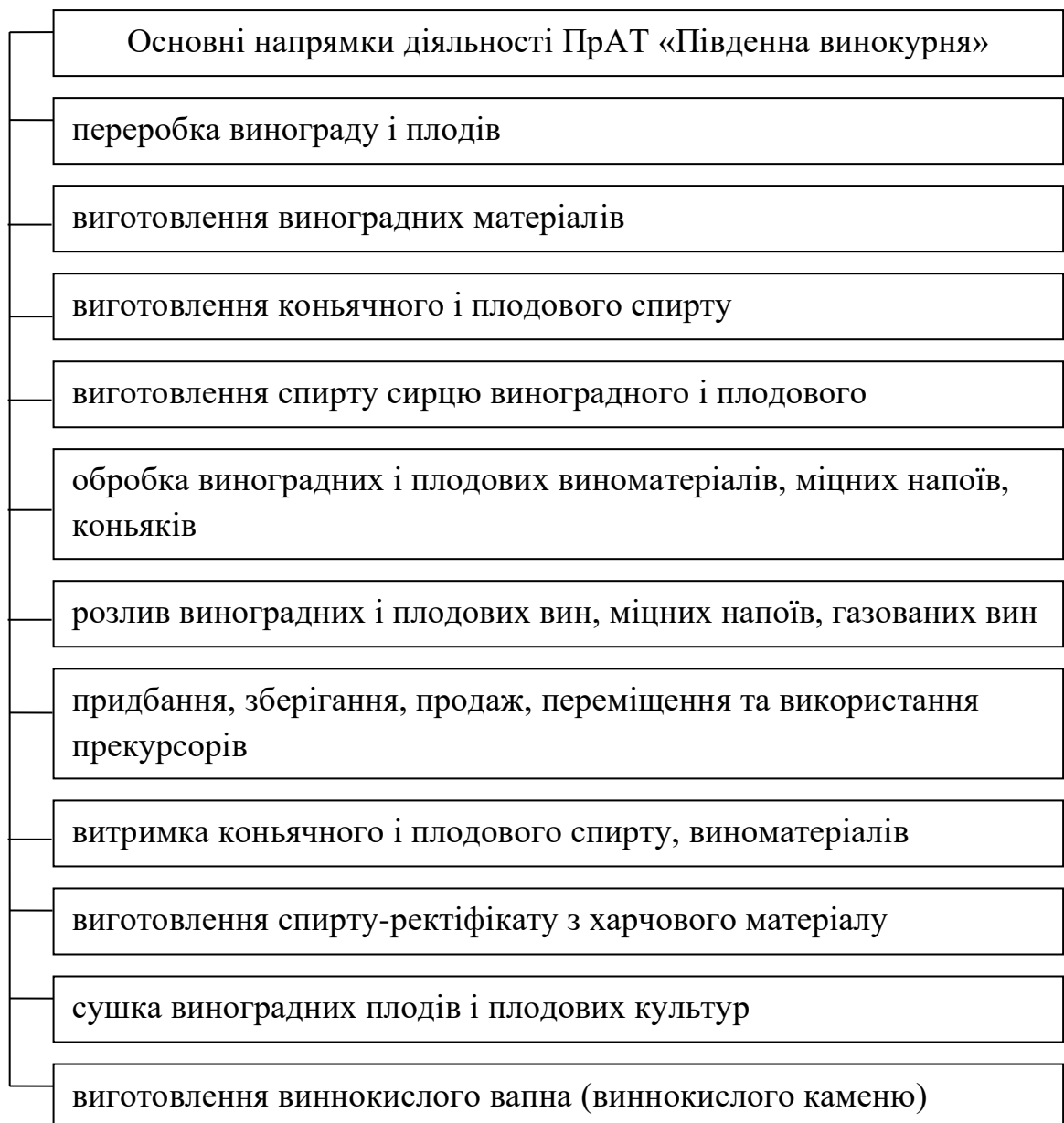
Перехід до ринкової економіки вимагає першочергового і повноцінного використання якісних чинників економічного зростання. Це може забезпечити тільки раціональна система управління з боку ТОП-менеджменту підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВДЕННА ВИНОКУРНЯ»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Південна винокурня» розташоване у місті Олешки, Херсонська область. Основні напрямки діяльності ПрАТ «Південна винокурня» відображені на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Основні напрямками діяльності підприємства\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [30]

Додаткові напрямки діяльності підприємства, пов'язані з реалізацією продукції, захистом навколишнього природного середовища, а також розвитком соціальної інфраструктури наведені на рис. 2.2.

Завдяки продуманим виробничій і збутовій стратегіям, підприємство стало одним з лідерів за вищевказаними напрямками діяльності у Херсонській області. Продукція успішно реалізовується у 20 областях України.

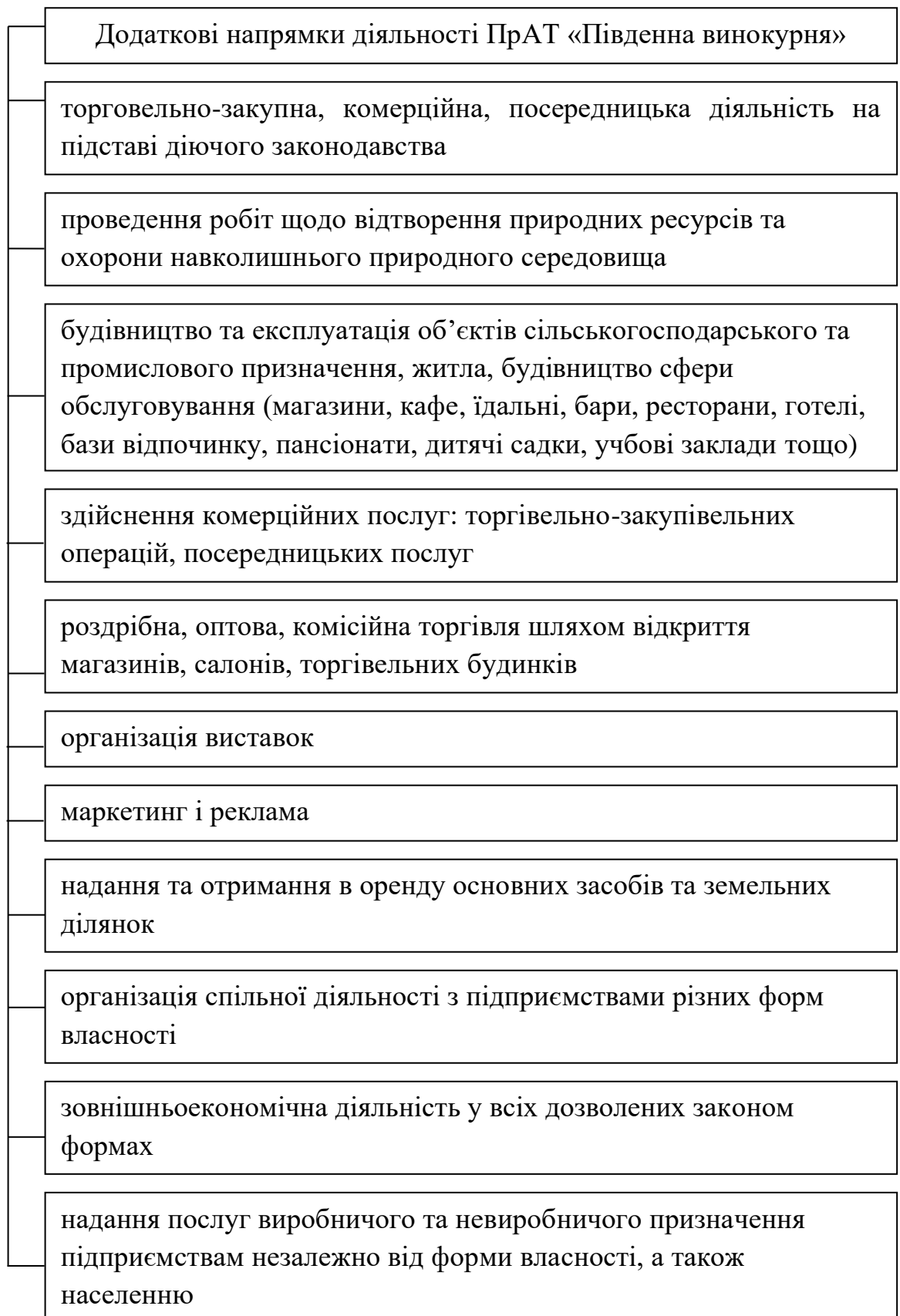
Враховуючи зростаючий рівень конкуренції на відповідному сегменті ринку, власники і ТОП-менеджмент підприємства, для збереження позитивної динаміки фінансових показників діяльності ПрАТ «Південна винокурня», прийняли рішення щодо розширення спектру виробничої діяльності та забезпечення виробництва коньяків і коньячних спиртів.

У 2006 році була презентована коньячна торгова марка «Потьомкін Таврійський», у 2011 році – «Фаворит». Обґрунтованість прийнятого рішення підтверджується наявністю технології та потужностей для виробництва коньячних спиртів, а саме: установка перекурки Заробяна, ємності з дубової клепкою, установка по обробці холодом, а також розливу коньяку в фірмову пляшку. На сьогодні на підприємстві розливається ординарний коньяк 3-х, 4-х, 5-х років витримки у тарі ємністю 0,5 та 0,2 літра.

Основними партнерами ПрАТ «Південна винокурня» є такі підприємства: «ПП Кравченко» (м. Херсон), «Шпиль» (м. Миколаїв), «Сандора» (м. Миколаїв), «Дельта-Фуд» (м. Чернігів), «Одесавинпром» (м. Одеса), «Пошук» (м. Луганськ), «Львівський Торговий Дім» (м. Львів), «Укрюгторг» (м. Одеса), «Шеррі ЛТД» (м. Дніпро) та інші.

Організаційна структура управління ПрАТ «Південна винокурня» наведена на рис. 2.3 [30].





**Рис. 2.2. Додаткові напрямки діяльності ПрАТ «Південна винокурня»\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [30]

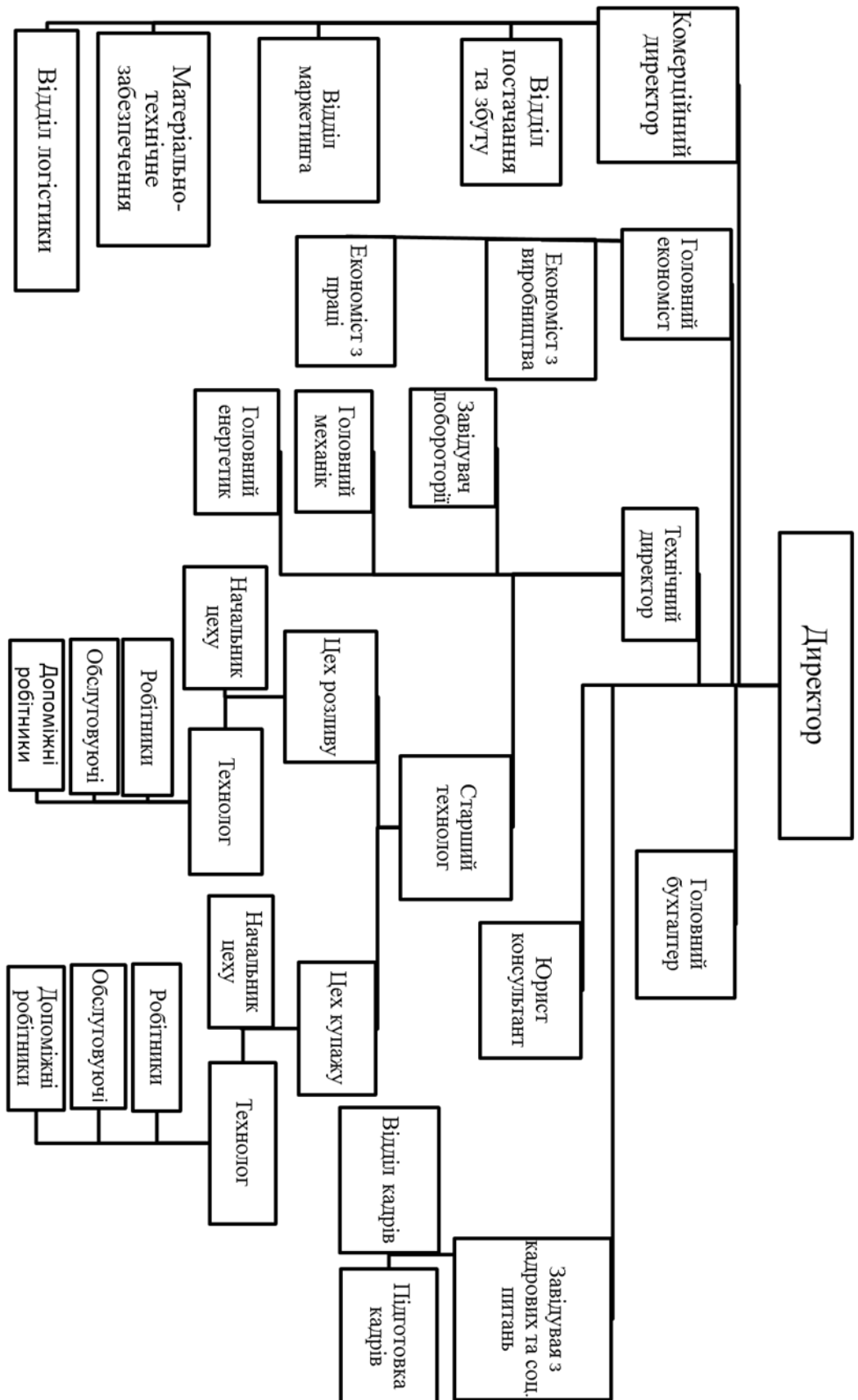


Рис. 2.3. Організаційна структура управління на ПрАТ «Південна винокурня»\*

\*Джерело: побудовано автором на підставі [30]

## 2.2. Аналіз економічного потенціалу підприємства

За результатами управлінського аналізу й аналізу діяльності конкурентів підприємство повинно визначити свої конкурентні переваги, тобто унікальні ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного напрямку бізнесу, що дозволяє тримати лідерські позиції на відповідному сегменті ринку.

У сучасних умовах функціонування для ПрАТ «Південна винокурня» ключовими ресурсами, які дозволяють підприємству перманентно впроваджувати інновації у виробничий процес та процес управління, є фінансової та людські.

У таблиці 2.1. проведемо аналіз майнового стану підприємства та проведемо експрес-аналіз поточного фінансового стану.

Таблиця 2.1

### Аналіз майнового стану підприємства за підсумками 2020 року\*

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	віднос- не, %
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. Необоротні активи</b>				
Основні засоби	13640	10866	-2774	-20,34
Незавершені капітальні інвестиції	8	8	х	х
Нематеріальні активи	501	500	-1	-0,2
Разом за розділом I	14149	11374	-2775	-19,61
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	130829	104079	-26750	-20,45
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	54733	111683	56950	104,05
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	3845	1256	-2589	-67,33
Інша поточна дебіторська заборгованість	22857	30483	7626	33,36

## Продовження табл. 2.1

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	віднос- не, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	6968	15653	8685	124,64
Разом по розділу II	219232	263154	43922	20,03
Баланс	233381	274528	41147	17,63
<b>ПАСИВ</b>				
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	9635	9635	х	х
Капітал у дооцінках	5417	5026	-391	-7,22
Резервний капітал	1760	1760	х	х
Нерозподілений прибуток	21888	23935	2047	9,35
Разом по розділу I	38700	40356	1656	4,28
<b>III. Поточні зобов'язання</b>				
Векселі видані	1200	0	-1200	-100
Поточна кредиторська заборгованість	150007	216006	65999	44,00
Поточні забезпечення	974	1017	43	4,41
Інші поточні зобов'язання	42500	17149	-25351	-59,65
Разом по розділу III	194681	234172	39491	20,28
Баланс	233381	274528	41147	17,63

\*Джерело: розраховано автором на підставі [30]

Отримані у таблиці 2.1 результати свідчать про те, що у 2020 році балансова вартість майна ПрАТ «Південна винокурня» зросла на 41,1 млн грн. або на 17,63% і на кінець 2020 року активи підприємства склали 274,5 млн грн. Зазначене зростання пов'язано у більшій мірі зі зростанням загального обсягу поточних зобов'язань (зростання на 39,5 млн грн. або на 20,28%) і лише частково є пов'язаним із зростанням загального обсягу власного капіталу (збільшення на 1,7 млн грн. або на 4,28%).

Зростання поточних зобов'язань (поточної кредиторської заборгованості) викликано зростанням загального обсягу дебіторської заборгованості за продукцію на майже 57 млн грн. Таким чином ТОП-менеджмент підприємства був вимушений прийняти управлінське рішення щодо затримки проведення розрахунків за одержаними авансами поки повноцінно не надійдуть розрахунки за реалізовану продукцію від клієнтів підприємства.

Для більш детального аналізу у таблиці 2.2 проведемо аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «Південна винокурня» за підсумками 2019 та 2020 років.

Таблиця 2.2

**Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «Південна винокурня»  
за підсумками 2019 та 2020 років\***

Стаття	2020 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	448126	450521	-2395	-0,53
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	353357	349922	3435	0,98
Валовий: прибуток	94769	100599	-5830	-5,80
Інші операційні доходи	3817	5457	-1640	-30,05
Адміністративні витрати	3550	4118	-568	-13,79
Витрати на збут	82939	89584	-6645	-7,42
Інші операційні витрати	8855	2906	5949	204,71
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3242	9448	-6206	-65,69
Інші фінансові доходи	661	970	-309	-31,86
Фінансові витрати	1793	6427	-4634	-72,10
Інші витрати	24	414	-390	-94,20
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2086	3557	-1471	-41,36

## Продовження табл. 2.2

Стаття	2020 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Витрати (дохід) з податку на прибуток	430	676	-246	-36,39
Чистий фінансовий результат: прибуток	1656	2901	-1245	-42,92

\*Джерело: розраховано автором на підставі [30]

Проведений аналіз фінансових результатів господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня» за підсумками 2019 та 2020 років свідчить про його загальне погіршення. Так, розмір чистого прибутку за підсумками 2020 року склав лише 1,7 млн грн., що на 1,2 млн грн або на 42,92% є меншим за показник 2019 року. Також особливої уваги заслуговують аналітичні матеріали щодо розміру чистого доходу від реалізації продукції – у порівнянні з 2019 роком зазначений показник лише на 0,53% зменшився, у той же час як середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшилася на 7 осіб або на 4,6%. Отримання негативного фінансового результату у першу чергу пов'язано зі зростанням собівартості виготовленої продукції на 3,4 млн грн. або на 0,98%. Разом з тим, для прийняття обґрунтованого рішення щодо визначення причин, які негативно вплинули на загальний обсяг чистого прибутку, необхідно додатково проаналізувати ефективність використання одного з ключових ресурсів на підприємстві – людських ресурсів. Для виконання зазначеного пропонуємо використовувати формулу 2.1:

$$\text{ЧД} = \text{Ч} * \text{Д} * \text{Т} * \text{Пр}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Д – загальна кількість відпрацьованих робочих днів, дн.;

Т – тривалість робочого дня, год.;

Пр – середньогодинний виробіток продукції на одного працівника, грн. / люд.-год.

Необхідні матеріали для проведення дослідження щодо ефективності використання людських ресурсів на ПрАТ «Південна винокурня» наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Матеріали для проведення дослідження щодо ефективності використання людських ресурсів\***

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	450521	448126	-2395	-0,53
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	153	146	-7	-4,58
Середня кількість робочих днів за рік, дн	312	311	-1	-0,32
Середня тривалість робочого дня, год.	9	8,9	-0,1	-1,11
Середньогодинний виробіток продукції на одного працівника, грн. / люд. - год	1048,64	1108,91	60,27	5,75

\*Джерело: розраховано автором на підставі [30]

Проведемо аналіз впливу на обсяг випуск продукції (чистий дохід від реалізації продукції), використовуючи метод ланцюгових підстановок:

$$\text{ЧД}_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{пл}} * \text{Д}_{\text{пл}} * \text{T}_{\text{пл}} * \text{Пр}_{\text{пл}} = 153 * 312 * 9 * 1048,64 = 450520911,36$$

(грн.)

$$\text{ЧД}_{\text{y1}} = \text{Ч}_{\text{ф}} * \text{Д}_{\text{пл}} * \text{T}_{\text{пл}} * \text{Пр}_{\text{пл}} = 146 * 312 * 9 * 1048,64 = 429908843,52$$

(грн.)

$$\text{ЧД}_{\text{y2}} = \text{Ч}_{\text{ф}} * \text{Д}_{\text{ф}} * \text{T}_{\text{пл}} * \text{Пр}_{\text{пл}} = 146 * 311 * 9 * 1048,64 = 428530930,56$$

(грн.)

$$\text{ЧД}_{\text{y3}} = \text{Ч}_{\text{ф}} * \text{Д}_{\text{ф}} * \text{T}_{\text{ф}} * \text{Пр}_{\text{пл}} = 146 * 311 * 8,9 * 1048,64 = 423769475,78$$

(грн.)

$$\text{ЧД}_{\text{ф}} = \text{Ч}_{\text{ф}} * \text{Д}_{\text{ф}} * \text{T}_{\text{ф}} * \text{Пр}_{\text{ф}} = 146 * 311 * 8,9 * 1108,91 = 448125390,39$$

(грн.)

Отже, чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 2,4 млн грн. за рахунок зміни чисельності працівників – зменшився на 20,6 млн грн. (429908843,52-450520911,36), кількості відпрацьованих робочих днів – зменшився на 1,4 млн грн (428530930,56-429908843,52), тривалості робочого дня – зменшився на 4,8 млн грн. (423769475,78-428530930,56), середньогодинного виробітку продукції на одного робітника – збільшився на 24,4 млн грн. (448125390,39-423769475,78).

Таким чином, незважаючи на загальне погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства, управлінські технології, що використовуються у виробничому процесі та при адмініструванні господарської діяльності, дозволили максимізувати продуктивність



праці персоналу ПрАТ «Південна винокурня». Зазначене було досягнуто шляхом створення додаткових засобів стимулювання до самовдосконалення та залучення професійних HR-консультантів під час розробки стратегії розвитку працівників підприємства.

### **2.3. Діагностика ефективності процесів управління на ПрАТ «Південна винокурня»**

Основним результатом проведення діагностики ефективності процесів управління на підприємстві є формування системного бачення керівництвом ПрАТ «Південна винокурня» проблемних сфер господарської діяльності, що дозволить оцінити наявний стан і майбутні тенденції щодо розвитку виробничої, фінансової, збутової складової діяльності об'єкта дослідження, виявити слабкі місця у системі управління, здійснити градацію наявних проблем за їх пріоритетністю та важливістю, визначити причини і джерела їх виникнення. Також отримані результати дозволять розробити можливі варіанти розв'язання зазначених проблем і оцінити їх ефективність впровадження, здійснити прогнозування тенденцій розвитку та внести відповідні коригування до стратегій розвитку підприємства на середньострокову та довгострокову перспективу. Також ТОП-менеджментом підприємства на підставі проведеного аналізу будуть прийняті обґрунтовані управлінські рішення стосовно підвищення ефективності господарської діяльності підприємства за рахунок максимізації ефективності використання виявлених резервів.

Визначити та оцінити наявний потенціал ПрАТ «Південна винокурня» пропонуємо здійснювати шляхом заповнення спеціальної таблиці «Матриця стратегічних ресурсів» (табл. 2.4), до якої включаються кількісні або якісні показники господарської діяльності об'єкта дослідження.

Таблиця 2.4

## Матриця стратегічних ресурсів ПрАТ «Південна винокурня»\*

Елементи стратегічного потенціалу	Види ресурсів						
	фінансові	кадрові	інформаційні	технічні	технологічні	управлінські	організаційні
Здатність до макроекономічного аналізу в країні та за її межами		+	+			+	
Здатність до своєчасного виявлення актуальних потреб і запитів потенційних покупців		+	+			+	+
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг		+	+	+		+	+
Здатність до висування конкурентоздатних ідей в області конструювання, технології та організації виробництва	+	+	+	+		+	
Здатність до реалізації ідей у процесі виробництва, просування продукції на ринок	+	+	+	+	+	+	
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва		+	+			+	+
Здатність до забезпечення незалежності підприємства від кон'юнктури товарних, фінансових ринків і ринків факторів виробництва	+		+	+	+	+	
Здатність до підтримки конкурентного статусу підприємства за рахунок управління набором стратегічних зон господарювання	+	+	+			+	+
Здатність забезпечити високий рівень кваліфікації персоналу	+	+	+			+	+

Продовження табл. 2.4

Елементи стратегічного потенціалу	Види ресурсів						
	фінансові	кадрові	інформаційні	технічні	технологічні	управлінські	організаційні
Здатність до забезпечення внутрішньої гнучкості виробничої системи за рахунок оснащення виробництва технікою і гнучкою технологією	+		+	+	+	+	
Здатність забезпечити гнучкість внутрішньої структури підприємства за рахунок формування відповідного кадрового потенціалу	+	+	+			+	+
Здатність здійснити зміни архітектурно-планувальних рішень відповідно до змін цілей підприємства	+	+		+	+	+	+
Здатність забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності товарів для захоплення лідерства	+	+	+	+	+	+	+
Здатність забезпечити випуск товарів і послуг в обсягах, що відповідають реальному обсягу попиту, з урахуванням запланованої частки ринку в окремих сегментах	+	+		+	+	+	
Здатність забезпечити високу ефективність функціонування підприємства за рахунок раціонального використання інвестиційних можливостей	+	+	+	+	+	+	+
Здатність забезпечити розробку та реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку підприємства	+	+	+			+	+

\*Джерело: побудовано автором на підставі [30]

Результати побудованої матриці стратегічних ресурсів ПрАТ «Південна винокурня» свідчать про те, що ключовим ресурсом, від якості використання якого залежить ефективність функціонування усього підприємства – є якість підготовки управлінських кадрів як окремої складової кадрових ресурсів підприємства. Зазначене пов'язано із тим, що, незважаючи на можливу наявність фінансових, кадрових (виробничий персонал), технологічних, технічних, інформаційних ресурсів, а також оптимальної організаційної структури управління суб'єкт господарювання не зможе забезпечити повноцінну реалізацію наявних можливостей без впровадження якісних та обґрунтованих управлінських рішень, які можуть бути згенеровані лише висококваліфікованими та досвідченими управлінськими кадрами.

Для втримання наявних позицій та генерування відповідних управлінських рішень ТОП-менеджменту ПрАТ «Південна винокурня» необхідно періодично здійснювати порівняльний аналіз ланцюжка цінностей підприємства з ланцюжками конкурентів. За підсумками проведених дій можна сформувавши оптимальну методіку виконання визначеного виду діяльності з мінімальним обсягом витрачених ресурсів при незмінній якості виробничого процесу. Зменшення витрат на основних етапах формування цінностей підприємства свідчатиме про одержання конкурентної переваги, незважаючи на те, чи спрямовано вказане на збільшення загального розміру чистого доходу (чистого прибутку) господарської діяльності підприємства або покращення іміджу з боку потенційних клієнтів та учасників виробничих процесів. Здійснюючи періодичні удосконалення, виключаючи з «ланцюжка» цінностей окремі елементи, ТОП-менеджмент ПрАТ «Південна винокурня» може забезпечити загальне підвищення конкурентоспроможності підприємства навіть у короткостроковій перспективі.

### РОЗДІЛ 3

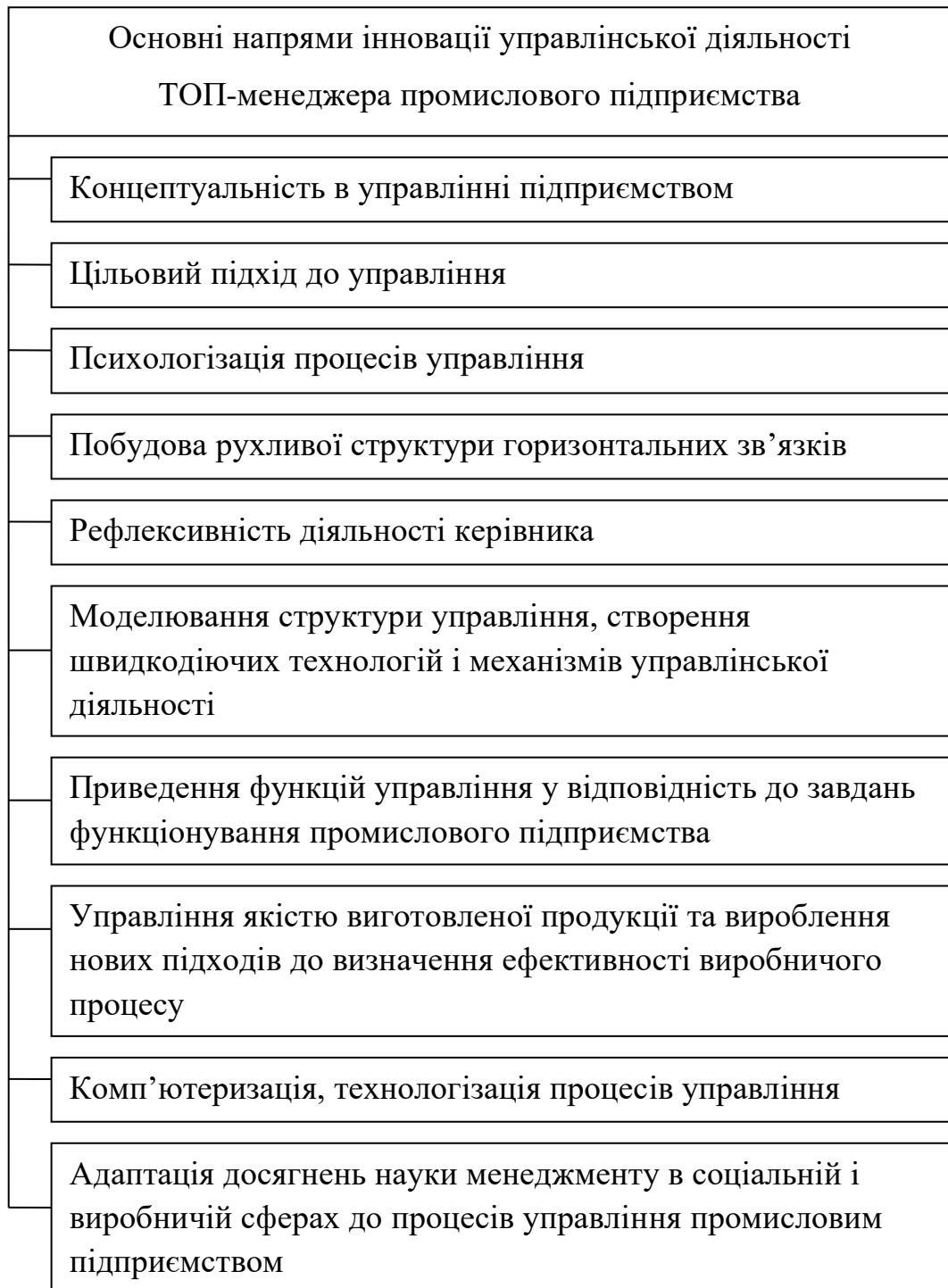
## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРАТ «ПІВДЕННА ВИНОКУРНЯ»

### 3.1. Особливості використання сучасних управлінських технологій на вітчизняних підприємствах

Інноваційний процес в управлінні вітчизняними промисловими підприємствами повинен спиратися на основних концептуальних параметрах, ключовою особливістю яких можна вважати: нову філософію господарської діяльності; нову політику управління людськими ресурсами; організаційну культуру; тотальну якість виготовленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг; забезпечення саморозвитку працівників підприємства; зростання рівня пріоритетності працевлаштування на підприємстві.

На рисунку 3.1 наведено основні напрями інновації управлінської діяльності ТОП-менеджера промислового підприємства.

Зміст управління інноваційними процесами на сучасному промисловому підприємстві охоплює усі складові елементи управлінської діяльності, починаючи з функцій і методів управління, і закінчуючи технологіями управління інноваціями. Також, важливого значення у менеджменті інноваційних процесів набувають механізми управління, а саме: створення належних умов для інноваційної діяльності; інтенсифікація інноваційних процесів шляхом підтримки особистих ініціатив працівників підприємства; створення атмосфери інноваційного середовища; стимулювання обґрунтованого ризику у господарській діяльності; забезпечення системності, організованості інноваційних процесів.



**Рис. 3.1. Основні напрями інновації управлінської діяльності  
ТОП-менеджера промислового підприємства\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [18]

Ефективність вищевказаних механізмів визначається здатністю суб'єктів управління використовувати у повсякденній господарській

діяльності різних методів впливу (організаційно-розпорядницьких, соціально-психологічних, фінансово-господарських тощо).

Систематизація критеріїв, технологій та методів традиційного менеджменту та інноваційного менеджменту дозволить виділити їх основні характеристики, а також визначити відмінності між ними, та сприятиме підвищенню ефективності прийнятих управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Відмінності між традиційним та інноваційним менеджментом\***

№ п/п	Головні елементи менеджменту	Традиційний менеджмент	Інноваційний менеджмент
1.	Місія підприємства	Максимізація обсягу прибутку чи іншого показника, що характеризує бажання ТОП-менеджменту підприємства при здійсненні господарської діяльності	Максимізація рівня задоволеності потреб суспільства та підвищена відповідальність щодо якості виготовленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг
2.	Розробка стратегії та планів функціонування	Процес розробки та впровадження відбувається згори до низу на довгостроковий період. Відсутня можлива альтернатива розвитку	Процес розробки та впровадження відбувається з низу до гори на короткостроковий період. Підтримуються різнопланові альтернативи
3.	Інновації	Виключна прерогатива ТОП-менеджменту, зазвичай працівники слабо мотивовані щодо їх впровадження. Мають періодичний характер	Прерогатива для всіх співробітників, посилена фінансова та кар'єрна мотивація. Мають безперервний характер

*Продовження табл. 3.1*

№ п/п	Головні елементи менеджменту	Традиційний менеджмент	Інноваційний менеджмент
4.	Організаційна структура управління	Відокремленість підрозділів та жорсткість меж взаємодії між ними, орієнтація на групове мислення	Гнучкі організаційні структури, які дозволяють варіювати щодо розмірів та кількості структурних підрозділів на підприємстві, стимулюють збільшення проектних підрозділів, а також підрозділів, діяльність яких орієнтована на кінцевий результат
5.	Ієрархія	Бюрократична, обсяг влади визначається у залежності від займаної посади. Прийняття рішень здійснюється виключно керівниками	Не жорстка, працівник отримує владу згідно професіоналізму та вкладу. Прийняття рішень здійснюється колегіально із залученням лідерів-фахівців
6.	Персонал	Формування переліку посад під визначену організаційну структуру управління, праця за примусом, боязнь ризикувати під час виконання посадових обов'язків, недовіра до управлінських рішень ТОП-менеджменту підприємства	Формування робочих груп «згідно інтересів», виконання посадових обов'язків за принципом «як для себе», підтримування з боку керівництва підприємства обґрунтованого ризику у виробничому процесі, дружність та відкритість у спілкуванні
7.	Контроль	Вертикальний – з боку керівника по відношенню до підлеглого	Горизонтальний – за результатами оцінювання від колег та власного самоконтролю

\*Джерело: побудовано автором на підставі [18]



Також потрібно враховувати той факт, що традиційний менеджмент особливу увагу приділяє питанням щодо збільшення та раціонального використання фінансових та матеріально-технічних ресурсів підприємства. Натомість інноваційний менеджмент здебільшого акцентує увагу на підвищенні якості людських ресурсів (зростанні рівня їх компетентностей, навичок та вмінь), а також щодо ефективності їх використання у господарських процесах у симбіозі з технологічними та інформаційними ресурсами.

Сутність інноваційних управлінських технологій полягає у наступному базовому елементі: технологізація управління передбачає, перш за все, розподілення управлінського процесу на окремі процедури та операції, з подальшою регламентацією їх виконання. Також розподілення та регламентація дозволяють підвищити ефективність управління підприємством за рахунок дії факторів, які наведені у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Фактори ефективності управлінських технологій\***

Фактор	Характеристика
<p>Раціоналізація та спеціалізація управлінської праці</p>	<p>Раціоналізація дозволяє оптимізувати послідовність процедур та операцій, коли попередня операція створює сприятливі умови для наступних. Зазначене також дозволяє визначити обґрунтовану послідовність робочих процесів та відпочинку, здійснюючи розподілення функціональних обов'язків між учасниками управлінського процесу з урахуванням їх кваліфікації та компетентності. Розподіл робочих процесів з урахуванням їх спеціалізації є одним з ключових джерел зростання продуктивності праці</p>
<p>Поетапний контроль та виявлення відхилень</p>	<p>Розподіл технологічного процесу на етапи, процедури та операції дозволяє здійснювати контроль за управлінською діяльністю у відповідних часових проміжках, оперативно знаходити відхилення від плану та своєчасно приймати рішення щодо внесення відповідних коригувань</p>

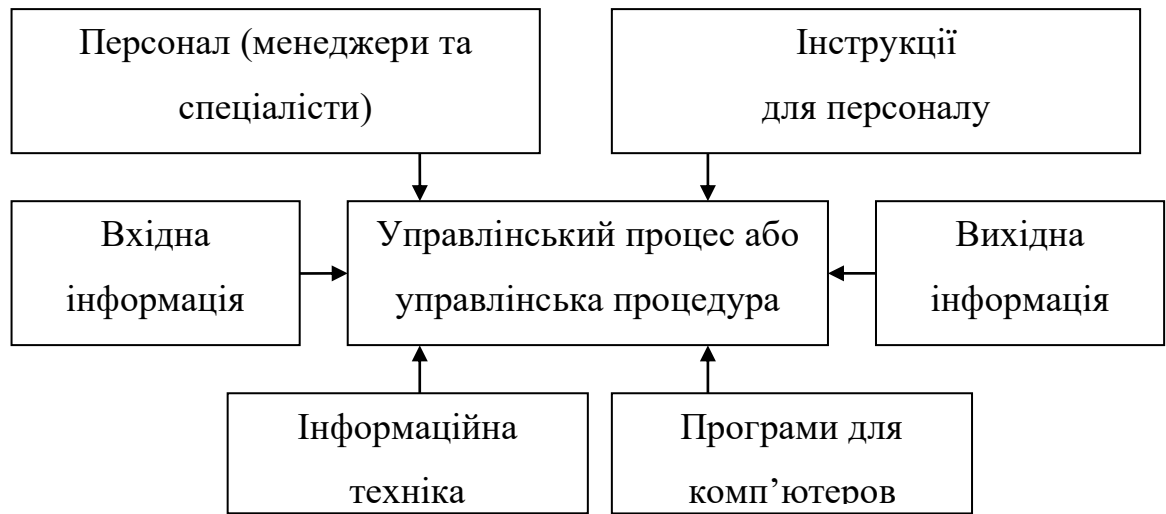
## Продовження табл. 3.2

Фактор	Характеристика
Розподілення стандартних та творчих процедур	Проектування технологічних процесів дозволяє відокремити творчу роботу від рутинних, стандартних процедур, що супроводжується зростанням якості прийнятих управлінських рішень. Вважається, що рішення – це головний продукт діяльності менеджера. Крім цього продумана управлінська технологія дозволяє менеджеру виконати творчі завдання у найбільш вдалих з точки зору продуктивного мислення час. Зазначене також дозволяє виявити, що на сьогодні є більш важливим для підприємства – здійснити механізацію, автоматизацію виконання встановлених завдань чи віддати на аутсорсинг відповідні рутинні процедури та операції
Тиражування провідного досвіду	Передача зразків успішного управління чи вдалих структурних рішень від одного підприємства іншому буває ефективним тоді, коли така передача здійснюється не у вигляді запозичення ідей, а у форматі готових управлінських технологій. На сьогодні процес запозичення провідного досвіду оформлюється у вигляді методології бенчмаркетингу
Адаптація наукових методів і засобів управління	Трансферт наукових методів і засобів управління у господарську практику є ефективним лише тоді, коли наукові досягнення доведені до рівня управлінських технологій. Розробленням нових управлінських технологій, побудованих на сучасних досягненнях науки та техніки, як правило, займаються проектно-технологічні підприємства та фірми, що здійснюють надання консультативних послуг

\*Джерело: побудовано автором на підставі [18]

При документальному проектуванні управлінських процедур потрібно враховувати той факт, що система управління і технологія управління, розрізняючись у функціональному сенсі, у структурному відношенні повністю співпадають. Тоді структурно будь-який управлінський процес і будь-яка управлінська процедура в загальному

(розширювальному) випадку включає в себе елементи, наведені на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Склад елементів управлінського процесу\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [23]

Перехід менеджменту, побудованого на інноваціях, потребує від суб'єктів господарювання широкого впровадження сучасних управлінських технологій, серед яких доцільно відзначити: інтерактивне планування, у тому числі на стратегічному рівні; колективне формування управлінських рішень на базі удосконалення процесів електронного документообігу; цілеорієнтовані обґрунтовані системи мотивації, побудовані на чіткому взаємозв'язку із кінцевими результатами господарської діяльності; моделювання і оптимізація бізнес-процесів.

### **3.2. Удосконалення методів оцінювання як складового елемента підвищення ефективності впровадження управлінських технологій**

Розглядаючи процес управління господарською діяльністю підприємства як послідовну реалізацію ключових функцій менеджменту, слід особливу увагу приділити плануванню, оскільки саме завдяки

високому рівню якості розроблених планів можна спрогнозувати результати господарської діяльності підприємства з урахуванням наявного обсягу виробничих ресурсів.

У сучасних умовах функціонування вітчизняної переробної промисловості одним із ключових видів технологій управління є технологія управління за результатами. Як зазначалося у таблиці 1.1 зазначена технологія орієнтована на досягнення запланованих результатів на кожній стадії виробничого процесу та внесенні відповідних коригувань за необхідності у зв'язку із форс-мажорними обставинами на ринках сировини та збуту продукції. Управління, орієнтоване на результати, здійснюється на аксіомі, що всі процеси на підприємстві щодо виробництва продукції, надання послуг сприяють досягненню бажаних результатів та мають тісний взаємозв'язок із діючою стратегією мотивації.

Разом з тим, для прийняття обґрунтованого управлінського рішення стосовно ключових напрямів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів необхідно запровадити дієву методику оцінювання впливу кожного ресурсу на загальну результативність господарської діяльності підприємства. Зазначене дозволить не лише оцінити ступінь впливу кожного окремого виробничого ресурсу, а й побудувати обґрунтовану прогнозу модель розвитку підприємства із урахуванням кількісних та якісних змін у людських, фінансових ресурсах та виробничих потужностях.

Ми погоджуємося із результатами проведеного дослідження у науковій праці [23] та пропонуємо під час оцінювання ефективності господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня» використовувати наступні показники: середня продуктивність праці персоналу; фондівіддача; коефіцієнт обігу активів; розмір витрат на персонал (як показник, що характеризує інтелектуальний рівень працівників підприємства).

Необхідні аналітичні матеріали для проведення оцінювання ефективності господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня» та визначення ключових факторів впливу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Аналітичні матеріали для проведення оцінювання ефективності господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня»\***

Показник	Роки			Відхилення (2020 рік – 2018 рік)
	2018	2019	2020	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	357522	450521	448126	90604
Середня кількість працівників, осіб	145	153	146	1
Середня продуктивність праці, тис. грн / люд.-рік	2465,67	2944,58	3069,36	603,69
Основні засоби, тис. грн	13363	13524	12253	-1110
Фондовіддача	26,7546	33,3127	36,5728	9,8182
Загальна вартість майна, тис. грн	271594	243562,5	253954,5	-17639,5
Коефіцієнт обігу активів	1,3164	1,8497	1,7646	0,4482
Витрати на персонал, тис. грн	11019	12911	12537	1518
Розмір витрат на персонал, тис. грн. / люд.-рік	75,9931	84,3856	85,8699	9,8768

\*Джерело: розраховано автором

Враховуючи аналітичні матеріали, наведені у таблиці 3.3, використовуючи метод таксономічного аналізу, у таблиці 3.4 відобразимо результати щодо розрахунку інтегрального показника, за яким можна оцінити ефективність господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня»

**Визначення інтегрального показника ефективності господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня»\***

Стандартне значення (питома вага)	Роки			Точка еталон	$\bar{C}_0$	S <sub>0</sub>	C <sub>0</sub>
	2018	2019	2020				
Середня продуктивність праці	-1,3868	0,4537	0,9332	0,9332			
Фондовіддача	-1,3370	0,2693	1,0677	1,0677			
Коефіцієнт обігу активів	-1,3985	0,8812	0,5174	0,8812			
Розмір витрат на персонал	-1,4004	0,5295	0,8709	0,8709			
Евклідова відстань	4,6391	0,9920	0,3638		1,998	1,885	5,768
Інтегральний показник	0,20	0,83	0,94				

\*Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про те, що протягом 2018-2020 років інтегральний показник ефективності господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня» постійно зростає і за підсумками 2020 років досяг максимуму і склав 0,94. Разом з тим, досліджуючи показник, який характеризує ефективність використання наявного майна підприємства (коефіцієнт обігу активів), виявлено, що у 2020 році його значення зменшилося на 0,3638 пункти, що свідчить про зниження рівня якості прийнятих управлінських рішень стосовно використання фінансових ресурсів.

Таким чином, використовуючи технологію прийняття управлінських рішень за результатами пропонуємо переглянути наявну стратегію розвитку господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня». Зазначене пов'язано з тим, що вартість майна підприємства на кінець 2020 року зросла на 41,1 млн грн у порівнянні з початком 2020 року у той час як чистий дохід від реалізації продукції за підсумками 2020 року зменшився на 2,3 млн грн. у порівнянні з 2019 роком.

Також потрібно зазначити, що розглянуті технології та методи управління щодо планування виробничих процесів, розробки фінансових планів, аналізу рентабельності капіталовкладень, управління проектами стосовно виробничого розширення та покращення соціального захисту працівників підприємства, можуть бути морально застарілими в умовах перманентних змін в оточуючому бізнес-середовищі. Тому в умовах сьогодення обов'язковою умовою їх використання є врахування помилок та похибок, які накопичилися протягом останніх років, а також залучення інноваційного методичного інструментарію. Особливо зазначене є актуальним під час формування сучасної системи планування, яка повинна забезпечити взаємозв'язок планів розвитку усіх напрямків діяльності підприємства, та орієнтуватися на досягненні встановлених цілей функціонування.

## ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проекті), говорять про важливість та необхідність упровадження сучасних управлінських технологій на вітчизняних промислових підприємствах, та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що технологія управління може складатися з інформаційних, обчислювальних, організаційних і логічних операцій, що виконуються керівниками і спеціалістами різного профілю за певним алгоритмом вручну або з використанням спеціалізованих технічних засобів. Встановлено, що у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі розрізняють наступні види технологій управління: лінійну технологію управління, управління за відхиленнями, управління за результатами, управління за цілям, управління відповідно до ситуації.

2. Виявлено, що у практичній діяльності ТОП-менеджменту вітчизняних підприємств нерідко виникає необхідність здійснити коригування щодо прийнятих управлінських рішень. Потрібно враховувати, що правильне і своєчасне коригування рішення забезпечує його більш повне і успішне виконання, так як дозволяє врахувати обставини, які змінилися під додатковим впливом оточуючого бізнес-середовища.

3. Обґрунтовано, що технологія управління персоналом є однією із видів управлінських технологій, що являє собою алгоритм дій у різних сферах економічної діяльності, зокрема у менеджменті, освіті, науковій діяльності, художній творчості тощо.

4. Встановлено, що приватне акціонерне товариство «Південна винокурня» здійснює виробництво та реалізацію вина і виноматеріалів. Завдяки продуманим виробничій і збутовій стратегіям, підприємство стало одним з лідерів за вищевказаними напрямками діяльності у



Херсонській області. Продукція успішно реалізовується в 20 регіонах України.

5. Проведений аналіз основних фінансових показників свідчить про те, що у 2020 році балансова вартість майна ПрАТ «Південна винокурня» зросла на 41,1 млн грн. або на 17,63% і на кінець 2020 року активи підприємства склали 274,5 млн грн. Зазначене зростання пов'язано у більшій мірі зі зростанням загального обсягу поточних зобов'язань (зростання на 39,5 млн грн. або на 20,28%) і лише частково є пов'язаним із зростанням загального обсягу власного капіталу (збільшення на 1,7 млн грн. або на 4,28%).

Встановлено, що зростання поточних зобов'язань (поточної кредиторської заборгованості) викликано зростанням загального обсягу дебіторської заборгованості за продукцію на майже 57 млн грн. Таким чином ТОП-менеджмент підприємства був вимушений прийняти управлінське рішення щодо затримки проведення розрахунків за одержаними авансами поки повноцінно не надійдуть розрахунки за реалізовану продукцію від клієнтів підприємства.

Встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції за підсумками 2020 року зменшився на 2,4 млн грн. за рахунок зміни чисельності працівників – зменшився на 20,6 млн грн., кількості відпрацьованих робочих днів – зменшився на 1,4 млн грн, тривалості робочого дня – зменшився на 4,8 млн грн., середньогодинного виробітку продукції на одного робітника – збільшився на 24,4 млн грн.

Таким чином, незважаючи на загальне погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства, управлінські технології, що використовуються у виробничому процесі та при адмініструванні господарської діяльності, дозволили максимізувати продуктивність праці персоналу ПрАТ «Південна винокурня». Зазначене було досягнуто шляхом створення додаткових засобів стимулювання до

самовдосконалення та залучення професійних HR-консультантів під час розробки стратегії розвитку працівників підприємства.

6. Результати побудованої матриці стратегічних ресурсів ПрАТ «Південна винокурня» свідчать проте, що ключовим ресурсом, від якості використання якого залежить ефективність функціонування усього підприємства – є якість підготовки управлінських кадрів як окремої складової кадрових ресурсів підприємства. Зазначене пов'язано із тим, що, незважаючи на можливу наявність фінансових, кадрових (виробничий персонал), технологічних, технічних, інформаційних ресурсів, а також оптимальної організаційної структури управління суб'єкт господарювання не зможе забезпечити повноцінну реалізацію наявних можливостей без впровадження якісних та обґрунтованих управлінських рішень, які можуть бути згенеровані лише висококваліфікованими та досвідченими управлінськими кадрами.

7. Обґрунтовано, що перехід менеджменту, побудованого на інноваціях, потребує від суб'єктів господарювання широкого впровадження сучасних управлінських технологій, серед яких доцільно відзначити: інтерактивне планування, у тому числі на стратегічному рівні; колективне формування управлінських рішень на базі удосконалення процесів електронного документообігу; цілеорієнтовані обґрунтовані системи мотивації, побудовані на чіткому взаємозв'язку із кінцевими результатами господарської діяльності; моделювання і оптимізація бізнес-процесів.

8. Встановлено, що для прийняття обґрунтованого управлінського рішення стосовно ключових напрямів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів необхідно запровадити дієву методику оцінювання впливу кожного ресурсу на загальну результативність господарської діяльності підприємства. Зазначене дозволить не лише оцінити ступінь впливу кожного окремого виробничого ресурсу, а й побудувати обґрунтовану прогнозну модель

розвитку підприємства із урахуванням кількісних та якісних змін у людських, фінансових ресурсах та виробничих потужностях

Використовуючи запропоновану методику оцінювання ефективності господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня» встановлено, що протягом 2018-2020 років інтегральний показник ефективності постійно зростає і за підсумками 2020 років досяг максимуму і склав 0,94. Разом з тим, досліджуючи показник, який характеризує ефективність використання наявного майна підприємства (коефіцієнт обігу активів), виявлено, що у 2020 році його значення зменшилося на 0,3638 пункти, що свідчить про зниження рівня якості прийнятих управлінських рішень стосовно використання фінансових ресурсів.

Таким чином, використовуючи технологію прийняття управлінських рішень за результатами, пропонуємо переглянути наявну стратегію розвитку господарської діяльності ПрАТ «Південна винокурня». Зазначене пов'язано з тим, що вартість майна підприємства на кінець 2020 року зросла на 41,1 млн грн у порівнянні з початком 2020 року у той час як чистий дохід від реалізації продукції за підсумками 2020 року зменшився на 2,3 млн грн. у порівнянні з 2019 роком.

Доведено, що розглянуті технології та методи управління щодо планування виробничих процесів, розробки фінансових планів, аналізу рентабельності капіталовкладень, управління проектами стосовно виробничого розширення та покращення соціального захисту працівників підприємства, можуть бути морально застарілими в умовах перманентних змін в оточуючому бізнес-середовищі. Тому в умовах сьогодення обов'язковою умовою їх використання є врахування помилок та похибок, які накопичилися протягом останніх років, а також залучення інноваційного методичного інструментарію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Американские буржуазные теории управления. К. 1999. 366 с.
2. Аникеева Н. П. Психологический климат в коллективе. К., 1989. 224 с.
3. Анософф, И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2006. 287 с.
4. Асадуллин И. Управление по отклонениям // <http://www.intalev.ru/index.php?id=11487>
5. Батыщев С. Я. Управление профессиональной подготовкой и повышением квалификации рабочих. 1995. 208 с.
6. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебное пособие. К., 2008. 367 с.
7. Бодди Д. И. Основы менеджмента: учебник: под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб., 2003. 235 с.
8. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. пособие. Х. 2000. 256 с.
9. Бурцев В. В. Управленческий контроль как система. Х., 1999. С. 39.
10. Верба В. А. Управління розвитком компаній: навч. посіб. К., 2011. 482 с.
11. Вернер З. Руководитель без конфликтов. 1999. 276 с.
12. Веснин В. Р. Основы менеджмента: ученик. К., 2006. 267 с.
13. Гавкалова Н. Л., Соболев В. Г. Технологии управления как инструмент современного менеджмента // <https://core.ac.uk/download/pdf/162873954.pdf>
14. Генев Ф. Психология управления. К., 2002. 422 с.
15. Герчикова И. Н. Менеджмент: практикум: учеб. пособие. К., 2004. 128 с.
16. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. К., 2003. 208 с.

17. Гришина Н. В. Если возникает конфликт: психология в управлении. Л., 1983. 189 с.
18. Довбня С. Б. Управлінські технології інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2012. № 1. С. 88-95.
19. Друкер П. "The Practice of Management", Русскоязычное издание: Практика менеджмента. М.: «Вильямс», 2007. 400 с.
20. Интеграция бизнес-процессов // Галактика ERP, Продукты, 2013 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.galaktika.ru/blog/integratsiya-biznes-protseessov.html>.
21. Красуляк М. М. Стратегія масової індивідуалізації: сутність, види, переваги та недоліки / Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2011 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
22. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 152 с.
23. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 455 с.
24. Макаренко С. М., Абельдяєва Т. А., Казакова Т. С., Олійник Н. М. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів. *Економічний простір*. 2017. № 127. С. 150–161.
25. Макаренко С. М., Капліна Є.О., Олійник Н.М. Удосконалення системи працевлаштування безробітних осіб як основи підвищення якості життя населення. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (193). 2017. С. 70-77.
26. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Рибачок С. А. Інноваційний аналіз ефективності діяльності промислового підприємства. *Україна в світовому економічному просторі: сучасні*

*виклики та інноваційні рішення*: матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції, 09-10 вересня 2021 року, смт. Залізний Порт Херсонської обл., 2021. С. 61-63.

27. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Рибачок С. А. Формування методики оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства. *Економічні інновації*. 2021. № 3 (80). С. 214-220.

28. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. 688 с.

29. Огійчук М. Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: підручник. К.: Алерта, 2018. 1042 с.

30. ПрАТ «Південна винокурня». Режим доступу: <http://pvino.pat.ua/>

31. Прохорова В. В. Бюджетування як прогресивна технологія фінансового планування. Матеріали Першої Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми формування нової економіки XXI ст." [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2008dec/15\\_prohorova.php](http://www.confcontact.com/2008dec/15_prohorova.php).

32. Ставрунова Л. В. Управління знаннями на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/61627.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61627.doc.htm).

33. Строченко Н. І. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. Суми: СНАУ, 2015. 272 с.

34. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.

35. Фесенко К. Д. Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр». Херсонський держ. ун-т, Ф-т бізнесу і права, Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування. Херсон : ХДУ, 2021. 48 с.

36. Шарапа І. В., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Якість життя населення як індикатор соціально-економічного розвитку регіону. *Таврійський науковий вісник*. 2011. Вип. 77. С. 345–348.

37. Які 8 компетентностей є ключовими з точки зору Європейської комісії в галузі освіти // Інститут інтеграції навчання з виробництвом // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58:23-05-17-news-key-competences&catid=37&Itemid=857](http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=58:23-05-17-news-key-competences&catid=37&Itemid=857).

38. 9 причин, чому компанії переходять на аутсорсинг // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.bakertilly.ua/ru/news/id793>

39. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare / S. Makarenko et al. *Journal of Economics and Management Sciences*. 2020. vol. 3, № 1, pp. 1–12. URL: <https://doi.org/10.30560/jems.v3n1p1>.

40. Innovative Approaches to Enterprise Competitiveness Assessment. / N. Tyukhtenko et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Issue 1. P. 278-289.

41. Sumit Singh. Activity-Based Management at WS Industries // Slideshare.net // Published on April 18, 2016 // [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.slideshare.net/sumitsingh263/activity-based-management-at-ws-industries>.