

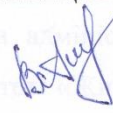
20.06.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

ВОРОБЕЙ Анатолій Юрійович
(студент групи ЗМО-18-1)

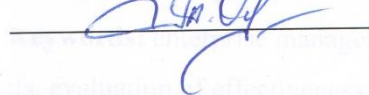


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

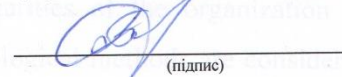
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «ОВРУЦЬКЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЛІСОВЕ
ГОСПОДАРСТВО»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 16.06.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н. Бірюченко С. Ю.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління діяльністю підприємства</i>	6
1.1. Суть поняття «управління діяльністю підприємства».....	6
1.2. Соціально-психологічні аспекти управління підприємством.....	11
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління діяльністю підприємства.....	18
1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління діяльністю підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	31
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення соціально-психологічних аспектів управління діяльністю ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»</i>	32
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство».....	41
2.3. Оцінка соціально-психологічних методів управління діяльністю ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство».....	48
2.4. Удосконалення соціально-психологічних методів управління діяльністю підприємства.....	59
Висновки до розділу 2	69
<i>Висновки</i>	71
<i>Список використаних джерел</i>	74
<i>Додатки</i>	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринкові відносини диктують нові вимоги до управлінської діяльності та до керівного складу на всіх рівнях управління, незалежно від сфери їх зайнятості. В даний час, щоб займати лідируючі позиції і бути конкурентоспроможним, недостатньо тільки інтелектуального потенціалу керівника. Успіх приходить до тих, хто володіє способами розумного використання людського ресурсу, хто здатний займатися не тільки розстановкою кадрів, а й створювати сприятливу атмосферу для роботи співробітників, управляти їх відносинами і емоційним станом, хто здатний створювати цілу гаму емоцій задоволеності, радості, інтересу, показником яких є висока ефективність діяльності організації. Сприятливий соціально-психологічний клімат створює умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, тобто, дає відчутний соціально-економічний ефект.

В економічній літературі проблемам теорії та практики управління персоналом загалом та соціальнопсихологічним методам зокрема присвячена велика кількість наукових праць вітчизняних і закордонних вчених: Е.А. Клімов, Х.І. Лейбович, А.К. Маркова, Б.Д. Паригін, А.Ф. Шикун, К.К. Платонов, Г.В. Телятніков та інших. Проте окремі питання щодо особливостей соціально-психологічних методів управління залишаються невирішеними.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління підприємством при застосуванні соціально-психологічних методів.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

– визначити економічний зміст поняття «управління діяльністю

підприємства»;

- дослідити соціально-психологічні аспекти управління підприємством;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємством;
- провести організаційно-управлінський аналіз ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити соціально-психологічні методи управління діяльністю ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»;
- визначити шляхи удосконалення соціально-психологічних методів управління діяльністю підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління діяльністю підприємства за допомогою соціально-психологічних методів, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення соціально-психологічних методів управління діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління діяльністю підприємства. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління діяльністю підприємства»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень використання соціально-психологічних методів управління діяльністю

підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні шляхів удосконалення соціально-психологічних методів управління діяльністю підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 81 сторінці друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 74 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть поняття «управління діяльністю підприємства»

Підприємство як складна техніко-технологічна й соціально-економічна система, націлена на реалізацію підприємницького інтересу за допомогою задоволення суспільних потреб, зможе ефективно функціонувати та виконувати свою місію в довгостроковій перспективі, якщо діяльність усіх його підрозділів, виділених відповідно до принципів горизонтального й вертикального поділу праці, і окремих виконавців буде раціонально організована, оптимально скоординована, адекватно контрольована, тобто керована [74, с. 130].

Сутність сучасного управління полягає у спрямуванні ділового, творчого, лідерського потенціалу людей на досягнення спільних цілей. Однією із найважливіших передумов цього є психологічні знання про специфіку, закономірності індивідуальної та групової життєдіяльності. Соціально-психологічні закономірності управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві вивчає психологія управління [27].

Управління є найдавнішою сферою людської діяльності. Воно існує стільки, скільки існує людство, а люди працюють разом. Тільки завдяки скоординованим діям люди колективно могли розвиватися та створювати матеріальні й соціальні цінності.

Поняття «управління» ґрунтовно увійшло у вжиток багатьох галузей знань. У широкому філософському розумінні управління – це «елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності» [69].

Підручник із управління [34, с. 30] дає таке визначення: «Управління – це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу

управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку».

Управління підприємством є одним з напрямів його звичайної діяльності і при цьому необхідною та обов'язковою умовою, що забезпечує цілісність, синергічність і протиеентропійність підприємства як виробничої системи. Будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, управління “накладається”, “пронизує” решту напрямів його діяльності, забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства.

Ключова роль управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства на здійснення видів діяльності й відповідних процесів, а також у підтримці балансу між ними. Розглядаючи «управління підприємством» як економічну категорію, необхідно чітко позначити його сутність і зміст [74, с. 130].

Поняття управління господарською діяльністю підприємства можна розглядати з трьох сторін: як систему економічного управління, як орган управління (апарат управління), як форму підприємницької діяльності. З функціональної точки зору управління господарською діяльністю підприємства являє собою систему економічного управління і частину фінансового механізму. З інституційної точки зору управління господарською діяльністю підприємства є орган управління. З організаційно-правової точки зору управління господарською діяльністю підприємства – це вид підприємницької діяльності.

Не менш проблематичним питанням можна вважати характеристику самого поняття «управління підприємством», яке надається окремими вченими-економістами. Так, узагальнюючи наукові дослідження вчених складено табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика поняття «управління діяльністю підприємством»

Автор, джерело	Характеристика поняття «управління підприємством»
Раздорожний А. А. [60]	Це вплив на працівників задля досягнення цілей, які ставляться перед підприємством та його персоналом; складається з низки взаємопов'язаних підсистем: стратегічне та поточне управління, управління персоналом, планування, управління виробництвом, маркетингом, фінансами
Єлєцкіх С. Я. [15, с. 29], Кизим М. О. [24, с. 12]	Сукупність послідовних дій керівної підсистеми (суб'єкта управління), націлених на керівну підсистему (об'єкт управління) для досягнення поставлених цілей; при цьому вплив суб'єкта управління на об'єкт управління повинен здійснюватися за замкнутим циклом, який необхідно розглядати з точки зору структури, змісту та процесу
Коломойцев В. Є. [29, с. 319]	Це систематичний вплив на об'єкт (підрозділи підприємства) з метою забезпечення його життєдіяльності, злагодженої роботи і дослідження кінцевого результату
Пуртова С. Г., Смірнова С. В. [59, с. 5]	Це цілеспрямований, впорядкований вплив органів керівництва, адміністрації підприємства та інших організацій на виробничий колектив з метою ефективного виконання плану економічного та соціального розвитку підприємства; містить координацію, регламентацію, стимулювання, контроль та оцінку результатів діяльності колективу підприємств

Зрозуміло, що визначень понять «управління підприємством» значно більше, як і вчених-економістів, які захоплені цією проблематикою. Але з нашої точки зору, у наведених прикладах виокремлено саме ті з них, які дозволяють переконатися у вірності обґрунтування парадигми «управління підприємством через управління персоналом», а також доповнити обґрунтовані вище сутнісні характеристики самої категорії «управління».

Спираючись на теорію і практику управління, науковці, як правило, виділяють такі етапи управління підприємством на основі використання системного підходу [66]:

1. Визначення місця підприємства в галузі і регіоні, місії підприємства.
2. Постановка мети.
3. Розчленовування системи на складові і детальне вивчення кожної підсистеми.
4. Виявлення факторів, що впливають на підсистеми і систему загалом, їх угруповання і ранжирування.

5. Пошук відхилень існуючого стану системи від заданого.
6. Визначення об'єктивних і суб'єктивних причин відхилень.
7. Встановлення основних способів, методів і засобів приведення системи в заданий стан.
8. Пошук власних ресурсів, необхідних для вирішення проблеми.
9. Придбання додаткових ресурсів.
10. Реалізація запланованих дій.
11. Контроль і аналіз результатів.

Системне управління передбачає дотримання наступних основних законів системи:

1. Композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети.
2. Пропорційності, що визначає високу якість товару на всіх стадіях виробничого процесу. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища.
3. Зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи.
4. Онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства (товару).
5. Інтеграції, що спрямовують систему на високий рівень організації і що дають змогу одержати синергетичний ефект.
6. Інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності.
7. Стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан) [66].

Суб'єктами управління діяльністю підприємства є керівники, менеджери, спеціалісти підприємства, які беруть участь у виконанні окремих функцій або елементів управління. Об'єктами управління є персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, комунікації, інновації. Зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації, що являє

собою сам процес управління (процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління). Сполучною ланкою між керуючою та керованою підсистемами виступає механізм управління: практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких підприємство впливає на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення визначених цілей. Механізм управління діяльністю підприємства включає: нормативне, правове, інформаційне, організаційно-методичне забезпечення; цілі; стратегії; принципи; функції; методи (прогнозування, планування та ін.). „Виходом” системи управління є інформаційні потоки „прямої дії” (зв'язок з зовнішнім середовищем). До „входу” належить інформація про стан об'єкта управління та зовнішнього середовища, отримана внаслідок зворотного зв'язку [66].

Діяльність підприємства поділяється на такі головні напрямки:

- вивчення ринку товарів (ситуаційний аналіз), що передбачає комплексне дослідження ринку, рівня конкурентоспроможності продукції, вимог споживачів, методів формування попиту і каналів просування товарів;
- інноваційна діяльність – здійснення нових науково-технічних розробок, конструкторсько-технологічної підготовки виробництва; використання ефективних нововведень; формування інвестиційних ресурсів для інноваційної діяльності підприємства;
- виробнича діяльність – обґрунтування обсягу випуску продукції згідно з потребами ринку, узгодження програми випуску виробів з виробничими потужностями підприємства, забезпечення виробництва необхідними ресурсами, дотримання оперативно-календарних графіків виготовлення продукції;
- комерційна діяльність – організаційно-економічні заходи для досягнення очікуваної прибутковості (дохідності) та інших показників фінансової результативності виробництва;
- післяпродажний сервіс – здійснення оговорених договором робіт стосовно поставленої продукції (гарантійного обслуговування та ремонту;

- економічна діяльність – прогнозування, планування, ціноутворення, оплата праці, ресурсне забезпечення, зовнішньоекономічна та фінансова діяльність підприємства, облік і звітність тощо;

- соціальна діяльність – підготовка й підвищення кваліфікації персоналу, створення належних умов праці та відпочинку, забезпечення соціального захисту працівників.

1.2. Соціально-психологічні аспекти управління діяльністю підприємства

Підприємство може успішно працювати в ринковому середовищі лише через вплив керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей, тобто методи управління, що являють собою способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення поставлених цілей підприємства. Слід зазначити, що методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Таким чином, зміст поняття «методи управління» витікає із суті і змісту управління і належить до основних категорій теорії управління.

Управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на

матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють організаційні, соціально-психологічні та економічні методи управління діяльністю підприємств [1].

Будь-яке підприємство, це, перш за все, колектив людей, соціальна організація. Така організація є основою всіх інших процесів, а соціально-психологічні аспекти присутні на всіх стадіях виробничого процесу, впливають на всі його сторони. Розуміння місця і ролі соціально-психологічних аспектів у трудовій діяльності та управлінні нею, знайшло відображення в теорії «людських відносин», однією з широко поширених в управлінській думці та практиці Заходу, особливо, в США в 30-50-х роках XX століття. Соціалістична, в тому числі, і радянська управлінська система, в силу тоталітарного характеру, не просто недооцінювала, а, взагалі, ігнорувала соціально-психологічну сторону управлінської діяльності, хоча і декларувала її наявність.

Соціально-психологічні відносини своєрідно проявляються і діють на різних рівнях колективу [13, с.157-160]. Вони виникають і відіграють важливу роль на рівнях первинного (контактного) колективу, де має місце безпосередня взаємодія працівників, прямі міжособистісні контакти між ними. На рівні вторинних і, тим більше, великих колективів і соціальних груп, соціально-психологічні зв'язки та відносини проявляються у вигляді масовидності явищ: суспільного настрою, думки, свідомості і т.д.; і, будучи результатом перетину безлічі змінних, представляють особливу складність для управлінської діяльності [9, С. 16].

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з основних завдань керівників, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці. Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити, наприклад, за тією обставиною, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу, приблизно, в півтора рази [20, С. 97].

Оскільки обставини піддаються цілеспрямованому впливу,

психологічний клімат можна, в деякій мірі, формувати і корегувати. Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням. На нього впливають характер і зміст роботи, відношення до нього людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей, місце здійснення задумів, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим вимогам і порядкам. Результатом згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишнього оточення й більш активне залучення людей до діяльності, відчуття ними особистої безпеки. До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать: згуртованість колективу; сумісність співробітників, які в нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрої; традиції колективу [3, с. 22].

З кожним роком з'являється багато різних технологій управління людськими ресурсами, але незмінним залишається той факт, що кожен працівник – це, перш за все, людина з різними соціальними, психологічними й фізіологічними особливостями [26].

Серед методів управління трудовою діяльністю колективу величезну роль відіграють соціально-психологічні методи управління. Вони впливають, переважно, на свідомість працівників, на соціальні, етичні, релігійні та інші інтереси людей, а також моральне стимулювання трудової діяльності.

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі. Ці методи здійснюються у формі соціального планування, переконання, навіювання; особистого прикладу, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення й підтримки морального клімату в колективі [3]. На даний час усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та

індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом.

Зауважимо, що завдяки соціально-психологічному управлінню вдається досягти відповідальності працівників за робочим процесом, стійкості, стабільності, підтримувати основні параметри, забезпечувати якісний цілеспрямований розвиток підприємства. Важливим є те, що застосування соціально-психологічних методів можливе за умов гнучкості менеджерів, розуміння ними внутрішнього світу людини і особливостей її психології.

Соціально-психологічні методи управління за своїм складом і змістом це єдність соціального і психологічного впливу на трудові колективи в цілому та окремих працівників зокрема. Зазначимо, що дані методи сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують активність та ініціативу працівників, формуючи сприятливий соціально- психологічний клімат в колективі. Відомо, що роль соціально-психологічних методів постійно зростає і буде зростати. Як стверджують соціологи, що залежно від настрою, бажання людини працювати і від морально-психологічного клімату в колективі продуктивність праці може суттєво зростати, або знижуватися. Слід зауважити, що використання соціально- психологічних методів управління можливе за умов творчої ініціативи менеджерів та усвідомлення ними особливостей психології людини. Встановлено, що успішне використання соціально-психологічних методів вимагає знання менеджером психологічних особливостей особистості, її поведінки і взаємовідносин в трудовому колективі.

До соціальних методів управління відносяться: методи управління соціально-масовими процесами; групами; груповими явищами; соціального регулювання; рольових змін; соціальної профілактики. До психологічних методів управління відносяться: методи професійного відбору; гуманізації праці; формування емоційно-естетичного фону діяльності колективу [48, с.

278]. Більш детально це представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сутність та характеристика соціально-психологічних методів
управління трудовою діяльністю колективу

Методи	Сутність	Характеристика
Соціальні методи управління (соціальний вплив) – це сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів усередині установи		
Методи соціального регулювання	критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом	Методи ґрунтуються на врахуванні особливостей колективу, культурних норм і цінностей та форм спілкування. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Соціальні методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою персоналу через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо
Методи соціального нормування	правила внутрішнього розпорядку, статuti, правила етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу	
Методи морального стимулювання	оголошення подяк, нагородження орденами й медалями, присвоєння почесних звань	
Психологічні методи управління (психологічний вплив) являють собою методи регулювання відносин між усіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату		
Методи гуманізації праці	методи, спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо	За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча атмосфера, що сприяє найкращому виконанню обов’язків та досягненню високих результатів роботи, забезпечує підвищення ефективності функціонування господарської діяльності
Методи комплектування трудових колективів	спрямовані на використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованості колективу, психологічну сумлінність тощо	
Методи психологічного спонукання	спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості	
Методи професійного відбору і навчання	включають відбір персоналу, який має психологічні характеристики, що найбільшою мірою відповідають поставленим вимогам	

Джерело: узагальнено авторами на основі [27]

На основі сутності соціально-психологічних методів управління персоналом, можемо сформувані соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві рис. 1.1.



Рис. 1.1. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві

Джерело: [27]

Соціально-психологічні фактори виступають у вигляді матеріальних умов праці й організаційних моментів. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з найважливіших критеріїв ефективності й якості роботи, а саме людського фактору [68].

Найчастіше поняття “соціально-психологічне управління” використовують для визначення сукупності реально існуючих управлінських відносин, які визначають сутність управління як суспільного феномена [27].

Управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві має чітко виражену соціально-психологічну сутність, що виявляє себе у наступному:

- колектив як соціально-психологічна організація - складна самокерована система, що самоуправляється і постійно перебуває у русі, не може існувати без наявності безперервного управління.

- управління є особливою соціально-психологічною функцією, що виникає з потреби самого колективу як самокерованої системи і супроводжує усю історію суспільства.

- кожному типу соціально-психологічного колективу притаманні свій зміст, специфічні процеси, форми й методи управління. Тому зміст управління не можна відривати від середовища його функціонування.

- соціально-психологічне управління - елемент системи суспільних відносин, його характер і зміст залежать від їх сутності. У свою чергу, соціально-психологічне управління зводиться до впорядкування та розвитку трудових відносин у колективі.

- організаційний зміст управління найбільш чітко виражається у плануванні колективних зусиль та розподілі обов'язків їх учасників у досягненні конкретних цілей, у регулюванні повсякденної діяльності колективів, у контролі за ходом здійснення поставленої мети, в організаційному забезпеченні всіх стадій управлінського процесу [27].

Зауважимо, що соціально-психологічні фактори звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці і організаційних моментів. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи, а саме людського фактору.

Як висновок зазначимо, що сфера застосування соціально-психологічних методів дуже широка. Вона включає регулювання

міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, управління груповою динамікою, управління окремими явищами і сторонами колективного життя, в якому формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне відношення до праці. Отже, як показує практика, виникає необхідність використання менеджером соціально-психологічних методів на всіх рівнях та етапах управління. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, кожен член якої реалізовуватиме свій потенціал на найвищому рівні, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління підприємством

Діяльність підприємства – це процес реалізації функцій підприємства за допомогою виконання певних видів робіт заради досягнення поставлених цілей і отримання певного результату. Підприємство є складною соціально-економічною системою, в якій виділено ключові функціональні підсистеми – маркетингову, виробничу, фінансову, інноваційну і кадрову. Виходячи з цього ефективність управління діяльністю підприємства – комплексне поняття. Комплексність виявляється в тому, що ефективність відбивається через результати управління в різних функціональних підсистемах [6].

Єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Тому автором використано функціональний підхід, який дозволяє розглядати ефективність як складну багатогранну характеристику результативності управління в

окремих функціональних підсистемах. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями [7].

Однією з головних передумов забезпечення ефективності управління діяльністю підприємства є оцінка її рівня. Автор для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства пропонує використати інтегральний показник ефективності, який формується на підставі системи якісних та кількісних показників, що відображають ефективність управління в ключових функціональних підсистемах – маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій. При цьому значення самого інтегрального показника необхідне для однозначної відповіді на питання про рівень ефективності управління діяльністю підприємства, а також для відстеження динаміки цього показника. Основну ж увагу при розробці заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства слід звернути на значення проміжних показників, тобто показників, які характеризують управління у функціональних підсистемах підприємства [7].

Використання в оцінці інтегрального показника ставить проблему вибору методу оцінювання. У загальному розумінні під методом (греч. *methodos* – шлях дослідження) розуміють спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання [37, с. 224].

В управлінні метод – це система правил та процедур вирішення завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації. В такому разі під методами оцінювання ефективності управління діяльністю слід розуміти способи кількісного та якісного виміру рівня ефективності управління діяльністю підприємства. Головною метою методів оцінювання ефективності управління діяльністю є отримання результатів, які можуть бути використані для цілей підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства.

Аналіз різних наукових джерел виявив, що для оцінювання ефективності управління суб'єктами ринкової економіки використовуються

різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж. Проаналізуємо існуючі методи оцінювання ефективності управління [6].

Ціллю першої групи методів є отримання результатів порівняння показників, що відображають ефективність управління. Виділяють метод динамічного і метод просторового порівняння. Ці методи спрямовані на вивчення всієї сукупності показників і дозволяють дати характеристику рівня ефективності управління діяльністю підприємства безпосередньо по виявлених відхиленнях фактичних значень від базових. Недоліком цих методів є неоднозначна інтерпретація рівня ефективності управління діяльністю у разі одночасного поліпшення кінцевих результатів за одними показниками і погіршення по інших [6].

Метод угруповань полягає у виділенні серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних груп по будь-яким загальним ознакам. Розподіл сукупності підприємств може бути здійснено за рівнем досягнення результатів, за ступенем виконання плану або дотримання норм. Угрупування здійснюється за однією або декількох ознаках. Отримані при цьому оцінки містять в собі характеристики окремих підприємств як типових представників своєї групи, а також характеристики їх положення як в межах своєї групи, так і серед підприємств, що вивчаються. Метод угруповань є одним із способів здійснення рейтингової оцінки ефективності управління діяльністю підприємства [6].

Згідно сутності ефективності управління діяльністю підприємства її узагальнений показник повинен давати підприємству можливість здійснювати порівняльну оцінку результатів діяльності як в динаміці, так і по відношенню до конкурентів. В даному випадку мова йде про методи порівняльної рейтингової оцінки. Метод рейтингової оцінки носить системний комплексний характер і базується на різних аналітичних підходах

до їх ранжирування. В роботі наведено декілька способів побудови рейтингу підприємств: метод створення рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод [6].

У роботі наведено модифікацію рейтингової оцінки, яка припускає, що в систему показників оцінки мають бути включені лише показники, що мають однакову спрямованість. Дана обставина робить неможливим застосування даної модифікації методу рейтингової оцінки в оцінюванні ефективності управління діяльністю підприємства, оскільки в систему показників оцінки можуть бути включені показники, які мають різну спрямованість (наприклад, збільшення показника долі ринку надає позитивний вплив на ефективність, в той час, як збільшення показника долі браку негативно впливає на ефективність управління діяльністю підприємства, зменшує її рівень) [6].

В свою чергу, колектив українських вчених на чолі з О.І. Богатовим пропонують рейтинговий метод оцінювання ефективності управління підприємством на підставі оцінювання так званого комплексного фінансового мультиплікатора, що характеризує «стан підприємства в цілому». Цей мультиплікатор визначається майновим станом підприємства, його фінансовою стійкістю, платоспроможністю, діловою активністю, прибутковістю. В той же час використання даного мультиплікатора не дозволяє оцінити ефективність управління діяльністю в цілому, оскільки в його склад входять лише фінансові показники, які відображають кінцеві результати діяльності, але не дозволяють оцінити ефективність управління маркетинговою, кадровою, інноваційною діяльністю [6].

При дослідженні сукупності показників, між якими існує функціональна залежність, використовуються методи математичної статистики. Ці методи дозволяють побудувати модель, в якій відображено залежність одного показника від сукупності інших, що його визначають. Слід зазначити, що використання методів математичної статистики для оцінювання ефективності управління діяльністю в цілому ускладнюється

великою кількістю необхідної початкової інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язків між всіма показниками. Проте метод факторного аналізу може бути застосовано при побудові моделі ефективності управління в функціональній підсистемі [6].

Ефективність управління діяльністю є складною багатокритеріальною характеристикою, тому необхідно вибрати такий метод її оцінювання, який врахував би всі складові елементи, дав би комплексний результат і дозволив би аналізувати зміни, що відбуваються в управлінні діяльністю підприємства.

На думку групи вчених під керівництвом А.Н. Тищенко, вичерпну характеристику багатоелементного явища можна дати шляхом вимірювання і оцінки змін, що відбуваються у всіх його часткових проявах, охоплюючи при цьому всі без винятку, стосунки між початковими параметрами. Зокрема, для вимірювання ефективності виробництва У.І. Мересте запропонував матричний метод, який спирається на поняття поля ефективності. Він дозволяє отримати комплексну характеристику не лише стану підприємства і динаміки його розвитку, але й змін в процесі та результатах роботи, а також виявити резерви поліпшення діяльності. Матричний метод використовується для узагальненої оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Матричний метод є орієнтованим перш за все на оцінювання фінансового результату і є достатньо універсальним інструментом для оперативного проведення в комп'ютерному режимі укрупнених розрахунків за оцінкою ефективності управління підприємством та його структурних підрозділів. Матричний метод дозволяє провести порівняльний аналіз управління підприємством в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління. Цей метод дає не лише узагальнену характеристику стану підприємства і динаміку його розвитку, але й дозволяє визначати зміни в процесі та результатах роботи, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва [6].

Застосування даного методу в оцінюванні ефективності управління

діяльністю підприємства обмежує та обставина, що він застосовний лише для оцінювання ефективності управління виробничою і фінансовою діяльністю, але не може бути використаним при оцінюванні ефективності управління кадровою діяльністю, маркетинговою діяльністю, які в основному характеризуються за допомогою показників, що мають якісний характер [6].

Сироежін І.М. запропонував метод рангової оцінки ефективності. Основу методики представляє нормативна система показників, яка упорядковує показники шляхом привласнення їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання. Чим вище має бути темп зростання одного показника по відношенню до темпів зростання інших, тим вище його ранг. Недоліки цього методу полягають у наступному. По-перше, він не дозволяє однозначно оцінити рівень ефективності управління діяльністю. По-друге, не завжди є можливість побудувати таку систему показників через те, що економічні закономірності зростання ефективності в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища здійснюються не завжди.

При оцінюванні ефективності управління діяльністю підприємства необхідно ґрунтуватися на великій кількості часткових показників, які відображають різні аспекти управління діяльністю. Завдання набуває багатокритеріального характеру. У зв'язку із цим її рішення може базуватися на експертних оцінках. Головним недоліком методів експертних оцінок є те, що в них присутній суб'єктивний елемент і не виключається помилкове судження [6].

У роботі автори вказують на актуальність використання економічних радних систем (експертних систем) при вирішенні багатокритеріальних завдань. Методи, засновані на використанні експертних систем умовно можна розділити на дві групи: системи нейромережових обчислень та діагностичні експертні системи. Нейронні мережі є новою і дуже перспективною обчислювальною технологією, що дає нові підходи стосовно дослідження динамічних завдань в галузі управління діяльністю. Основною

перевагою використання нейромережових обчислень є можливість використання великої кількості початкової інформації. В той же час існують наступні недоліки застосування нейронних мереж: непрозорість та відсутність пояснень отриманих результатів; для навчання мережі необхідна велика кількість даних для того, щоб можна було побудувати адекватну нелінійну залежність [6].

Діагностичні експертні системи призначено для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства. Крім того, діагностичні експертні системи дозволяють моделювати механізм мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній галузі. Окрім обчислень, експертні системи формують висновки, які ґрунтуються на наявній в ній інформації та базуються на евристичних підходах щодо отримання результатів. Найчастіше методики побудови експертних систем базуються на аналізі та діагностиці фінансових показників діяльності підприємства, тобто мають чітке кількісне вираження. Проте при оцінюванні ефективності управління діяльністю, як вже наголошувалося раніше, виникає необхідність оцінювання інформації, яка не має формалізованої оцінки, тобто оцінювання якісних показників. У такому разі для оцінювання може бути застосованим апарат теорії нечіткої множини, зокрема метод нечіткої логіки [6].

Побудована на підставі методу нечіткої логіки експертна система дозволяє здійснити оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства з урахуванням не лише кількісної, але й якісної інформації, що дозволяє усунути недоліки методів оцінювання ефективності управління діяльністю, які ґрунтуються виключно на розрахунку та оцінюванні фінансових показників [16].

В процесі оцінювання ефективності управління діяльністю встає завдання кількісної формалізації якісного висловлювання. Таким чином, завдання моделювання полягає в тому, щоб адекватно перевести якісні висловлювання експерта в кількісні уявлення. З цієї точки зору метод нечіткої логіки надає дослідникам високо розвинутий формалізований

апарат. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах суттєвої невизначеності, а, з іншого боку, поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок. Так, можна перейти від класичного імовірнісного розподілу до імовірнісного розподілу з нечіткими параметрами, управляючи

Таблиця 1.3

Відповідність методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства за визначеними критеріями

Критерій	Метод порівняння	Метод угруповань	Метод факторного аналізу	Рейтинговий метод	Ранговий метод	Матричний метод	Системи нейромережевих обчислень	Метод нечіткої логіки	Експертні оцінки
Інтерпретація результатів	-	-	+	+	-	+	-	+	+
Виявлення слабких сторін	+	-	+	-	-	+	-	-	+
Різноманітність показників	+	+	-	+	-	-	+	+	+
Кількість аналітиків	+	+	+	-	+	+	+	+	-
Витрати часу	-	-	+	+	+	-	+	+	-
Фінансові витрати	-	-	-	+	-	-	+	+	+
Рівень об'єктивності	+	+	+	-	-	+	+	+	-
Доступність використання	+	+	+	-	-	-	+	+	-
Оперативність застосування	+	-	-	-	-	-	+	+	-
Поширеність застосування	+	-	-	+	-	+	+	+	-
Доступність програмного продукту	+	+	-	+	+	-	-	-	-
Достовірність результатів	+	-	+	-	-	+	+	+	-
Кількість збігів	9	5	7	6	3	6	9	10	4
Рейтинг по кількості збігів	3	6	4	5	7	5	2	1	7

рівнем правдоподібності оцінок розподілу. Також можна перейти від сукупності експертних оцінок до набору функцій належності, що створює нечіткий класифікатор [18].

Вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів [6].

Оцінка проаналізованих методів стосовно їх відповідності зазначеним критеріям наведено в табл. 1.3.

Відповідність методів для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємством зазначеним критеріям відбору дозволила побудувати їх рейтинг по кількості збігів, за результатами якого найбільш привабливим є метод нечіткої логіки.

Таким чином, автором пропонується застосувати метод нечіткої логіки для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства, тому що він дозволяє однозначно інтерпретувати рівень ефективності управління діяльністю підприємства, рівень ефективності управління в окремих функціональних підсистемах; використати в оцінці різноманітні показники, які відображають результативність управління за різними аспектами діяльності підприємства; має об'єктивний характер; не потребує великих витрат фінансових та людських ресурсів та витрат часу; дозволяє отримати достовірний результат оцінювання; може бути використаним для будь-якого підприємства не залежно від його спеціалізації. Однак слід зазначити, що застосування методу нечіткої логіки можливе за умови відповідного програмного продукту, що може бути розроблено в стандартнім додатку к Office Windows 2000, Mathcad.11 [6].

1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємством

Ефективність управління підприємством значно підвищується за умови ґрунтовно розробленого інформаційного забезпечення. В загальному розумінні під інформаційним забезпеченням вважається наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем [16, с. 260]. В науково-економічних дослідженнях спостерігаються різні підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення:

- 1) як інформаційного обслуговування управління;
- 2) як заходів зі створення інформаційного середовища управління;
- 3) як сукупності дій з надання необхідної для управлінської діяльності інформації в зазначене місце на основі певних процедур із заданою періодичністю [12].

Різноманітність точок зору авторів свідчить, з одного боку, про складність цього питання, і, з іншого – про відсутність системного підходу до його розв’язання. На нашу думку, необхідно, по-перше, необхідно сформулювати принципи побудови інформаційного забезпечення і, по-друге, слід враховувати комплексний підхід та об’єктивно існуючі взаємозв’язки між складовими інформаційного забезпечення управління підприємством [12].

Під інформаційним забезпеченням управління підприємства будемо розуміти сукупність даних, організацію їх введення, обробку, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавленим особам в зручному для них вигляді. Виходячи із запропонованого визначення вважаємо за доцільне виділяти три складові в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, а саме:

- інформаційні ресурси,
- інформаційні технології,

- технічні засоби та програмне забезпечення [12].

Інформаційні ресурси будемо розглядати як упорядковану сукупність документованої даних і знань, відомостей, інформації, яка призначена для задоволення інформаційних потреб користувачів та може бути використана для прийняття рішення. Джерелами інформації можуть бути:

1) вибірккові дані про зовнішнє середовище, вплив яких на результати діяльності підприємства є суттєвим: нормативно-законодавчі акти; результати досліджень і розробок, в тому числі галузевих НДІ; спеціальні джерела інформації; власні дослідження та цільові дослідження спеціалізованих організацій; конференції, ярмарки; огляди періодичної літератури;

2) позаоблікові та облікові дані щодо внутрішнього стану і процесів, які відбуваються на підприємстві [12].

Як правило, результати збору даних оформлюються звітами та первинними документами в паперовій формі. Сучасні технології передбачають автоматизовану систему вводу даних. Такі системи успішно використовуються Державним комітетом статистики України, Державною податковою адміністрацією України, Пенсійним фондом України, Державною службою зайнятості України, Національним банком України та комерційними банками, а також багатьма комерційними та некомерційними підприємствами й організаціями [12].

Процедура автоматизації вводу первинних документів та звітності забезпечує достовірність введення даних завдяки: швидкому скануванню заповнених форм документів, звітів; автоматичному розпізнанню; автоматичній, груповій, контекстній верифікації; експортуванню підтверджених даних в базу даних.

В широкому розумінні, інформаційне забезпечення це напрям управлінської діяльності, який полягає в розробці методів і форм роботи з інформацією, організації та контролю за інформацією з метою ефективного її зберігання, використання, а також обміну між системою і джерелами або

користувачами інформації. Основна мета інформаційного забезпечення управління діяльністю – формування релевантної інформації відповідно до запитів користувачів, необхідної їм для прийняття обґрунтованих і зважених рішень, адекватного реагування на події, що відбуваються, а також розробці рекомендацій і пропозицій. Інформація має надходити до користувача (керівника або менеджера) в підготовленому форматі. Це потребує встановлення «інформаційного фільтру» на декількох гілках інформаційної «магістралі». Не менш важливим є визначення та систематизація дійсних інформаційних потреб апарату управління підприємства для ефективного виконання покладених на них функцій [31].

Сьогодні керівництво комерційних структур все більше усвідомлює необхідність в підрозділі, який займається інформаційною діяльністю. Це або інформаційно-аналітичний відділ, або відділ маркетингу, або відділ комерційної розвідки. Часто все залежить від ступеня розуміння керівництвом фірми ступеня важливості інформаційно-аналітичної роботи для безпеки всіх сторін діяльності підприємства.

Аналітичне забезпечення процесу управління підприємством включає в себе:

- 1) нормативну інформацію;
- 2) облікову інформацію;
- 3) аналітичну інформацію;
- 4) виробничо-господарську інформацію.

Процес аналітичного забезпечення підприємств складається з таких етапів:

- організаційно-планові заходи;
- збір та обробка інформації, отримання цифрової і контекстної інформації;
- підготовка і первинне опрацювання аналітичних матеріалів;
- поширення інформації; – отримання зворотного зв'язку;
- складання прогнозу.

Суть концепції аналітичного забезпечення управління підприємствами складається із застосовуваних способів акумулювання інформації, методичної побудови показників та їх аналітичної інтерпретації в системі управління. Рішення розглядається з урахуванням його пріоритетності та сукупності факторів, що впливають на успішність його реалізації. Отже, в умовах постійного нарощування значних інформаційних потоків жоден сучасний господарюючий суб'єкт не може успішно працювати на ринку без належного інформаційно-аналітичного забезпечення.

Інформаційні потоки для функціонування системи управління підприємством потрібно формувати на основі обліково-аналітичної інформації характеру з врахуванням наступних вимог:

- достовірність – адекватне відображення фактів господарського життя підприємства;
- своєчасність – дотримання необхідних для конкретної ситуації строків подання інформації;
- регулярність надходження – формування графіку руху інформаційних потоків з дотриманням встановленої періодичності;
- зрозумілість – здатність забезпечувати фактичне сприйняття інформації користувачами без застосування додаткових зусиль;
- корисність – передбачає якісно вищий рівень господарського ефекту від використання інформації порівняно із затратами на її отримання.

Очевидно, що аналітичне забезпечення управління підприємствами має бути абсолютно особливим, вирішувати традиційні та специфічні завдання, враховувати інформаційні запити керівництва підприємств. Використання будь-яких напрацювань в області аналітичного забезпечення управлінської діяльності вимагає серйозної адаптації для підприємств, з урахуванням їх виробничої-технологічної та організаційно-економічної специфіки в сучасних умовах господарювання.

Висновки до розділу 1

Управління підприємством - це цілеспрямований, впорядкований вплив органів керівництва, адміністрації підприємства та інших організацій на виробничий колектив з метою ефективного виконання плану економічного та соціального розвитку підприємства; містить координацію, регламентацію, стимулювання, контроль та оцінку результатів діяльності колективу підприємств.

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі. Ці методи здійснюються у формі соціального планування, переконання, навіювання; особистого прикладу, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення й підтримки морального клімату в колективі.

Згідно сутності ефективності управління діяльністю підприємства її узагальнений показник повинен давати підприємству можливість здійснювати порівняльну оцінку результатів діяльності як в динаміці, так і по відношенню до конкурентів. В даному випадку мова йде про методи порівняльної рейтингової оцінки. Метод рейтингової оцінки носить системний комплексний характер і базується на різних аналітичних підходах до їх ранжирування.

Під інформаційним забезпеченням управління підприємства будемо розуміти сукупність даних, організацію їх введення, обробку, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавленим особам в зручному для них вигляді.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «ОВРУЦЬКЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Державне підприємство «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» (далі - спецлісгосп) розташоване в північно-східній частині Житомирської області на території Овруцького, Народицького адміністративних районів. Протяжність території з півночі на південь 80 км, зі сходу на захід 50 км.

Адміністративно-організаційна структура спецлісгоспу наводиться в таблиці 1.1.1., віднесення лісів до органів місцевої влади – в таблиці 1.1.2.

Таблиця 2.1

Адміністративно-організаційна структура спецлісгоспу

Найменування лісництв, місцезнаходження контор	Адміністративні райони, міста обласного підпорядкування	Площа, га
Борутинське с. Борутине, кв.27	Овруцький	8964,0
Виступовицьке с. Виступовичі, кв.12	-/-	13531,5
Ситовецьке с. Магдін, кв.52	-/-	8718,2
Журбенське с. Гладковичі	-/- Народицький	4440,7 714,2
Разом		5154,9
Коптівщинське кв.44	Овруцький	4517,7
ВСЬОГО по спецлісгоспу		40886,3
в т.ч. за адмінрайонами:	Овруцький	40172,1
	Народицький	714,2

ДП «Овруцьке СЛГ» було організоване в 2006 році згідно наказу Держкомлісгоспу №2 від 12.01.2006 року і №3 від 19.01.2006 року

Житомирського ОУЛМГ шляхом реорганізації ДП «Овруцько-Народицьке СЛГ», з якого було виділено ДП «Овруцьке СЛГ» та ДП «Народицьке СЛГ».

До складу підприємства увійшли: Боротинське лісництво площею 9023 га, Виступовицьке лісництво площею 13551 га, Ситовецьке лісництво площею 8691 га, Журбенське лісництво площею 5125 га та Коптівщинське лісництво площею 4656 га. На час лісовпорядкування площа спецлісгоспу складала 41045 га [52].

Починаючи з 1997 року на всій території лісів, які перейшли після реорганізації в спецлісгосп, проводилося безперервне лісовпорядкування. Воно полягало в щорічному проведенні натурних таксаційних робіт на площах охоплених господарською діяльністю, на лісових ділянках, що зазнали впливу стихійного лиха. Всі поточні зміни вносилися в повидільну таксаційну і картографічну бази даних, які підтримувалися в актуальному стані. Під час безперервного лісовпорядкування здійснювався контроль за якістю виконання лісогосподарських заходів і лісокористування, визначалися місця їх проведення. За результатами безперервного лісовпорядкування надавалися комплекти обліково-звітної документації.

Таблиця 2.2

Основні показники проведеного лісовпорядкування

Показники	Одиниці вимірювання	Обсяги
1. Площа лісовпорядкування	га	40886,3
в. т.ч. з використанням ортофотопланів	га	40886,3
2. Кількість кварталів	шт.	455
3. Середня площа кварталів:	га	89,9
4. Кількість таксаційних виділів	шт.	15614
5. Середня площа таксаційного виділу	га	2,6
6. Закладено площадок вибіркового методу таксації	шт.	653
7. Закладено площадок на визначення сум площ поперечних перерізів деревостанів	шт.	1238
8. Закладено пробних площ – усього	шт.	12
в т.ч. на рубки догляду*	шт.	3
9. Кількість планшетів	шт.	43

Геодезичною (картографічною) основою для складання лісовпорядних планшетів стали правовстановлюючі документи на право постійного користування земельними ділянками та планшети минулого лісовпорядкування.

Згідно лісорослинного районування територія спецлісгоспу відноситься до зони центрального Полісся. За лісорослинними умовами - до зони змішаних хвойно-листяних лісів. Клімат району помірно-континентальний і характеризується порівняно м'якою зимою, теплим літом і значною кількістю опадів. Середньорічна багаторічна температура 8-9⁰С.

Територія спецлісгоспу за характером рельєфу є рівнинна, крім Коптівщинського лісництва, яке зрізане ярами, з незначними пагорбами, в центральній частині, де уклінюється Словечансько-Овруцький кряж, який входить до складу Українського кристалічного масиву, від якого йде пониження місцевості в північно-східному і східному напрямку.

Територія спецлісгоспу розташована в басейні ріки Уж з притоками: Жерев, Гребля, Звіздаль, Желонь, Словечна, Грязива, Норинь. В річку Уж впадають численні притоки. Вона має покручене русло (коефіцієнт покручення - 1,5), слабодреновану заплаву з фрагментами боліт. Дрібні притоки річок, які беруть свій початок в районі розташування спецлісгоспу, мають атмосферно-грунтове живлення і є типовими Поліськими водопотоками [52].

Район розташування спецлісгоспу відноситься до числа сільськогосподарських районів області з розвинутим багатогалузевим сільським господарством. Провідною галуззю є сільське господарство спеціалізоване на вирощуванні зернових і технічних культур. Другою важливою галуззю сільського господарства є тваринництво, базою для чого є посів кормових культур.

Переробкою деревини займаються безпосередньо спецлісгосп та приватні користувачі.

В 2017 р. в лісах спецлісгоспу в цілому було заготовлено 84,6 тис. м³ ліквідної деревини, в т.ч. ділової - 43,8 тис. м³. Із загального обсягу заготовленої ліквідної і ділової деревини хвойні породи складають відповідно 75,7 тис. м³ (39,9 тис. м³), твердолистяні породи - 1,3 тис. м³ (0,5 тис. м³), м'яколистяні породи - 7,6 тис. м³ (3,4 тис. м³).

Основні сортименти, які заготовлюються в підприємстві: пиловник - 75%, тарний кряж, стовпи, тонкомірна деревина і дрова - 25%.

Найбільшими споживачами деревини є вітчизняні лісопереробні підприємства, агрофірми та населення. Найбільшим попитом в споживачів користується пиловник.

Технічне і транспортне забезпечення спецлісгоспу достатнє для успішного виконання планових завдань. Ступінь забезпечення транспортними засобами становить 95%. Виробничим фондом спецлісгосп забезпечений на 100%, житловим на 75%. Кадрами постійних робітників спецлісгосп забезпечений на 100%.

Існуюча організація виконання лісогосподарських робіт в спецлісгоспі здійснюється приватними підприємцями за договорами.

Відповідно до статуту підприємство створено з метою:

- ведення лісового господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів;
- ведення мисливського господарства, охорони, відтворення та раціонального використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству;
- одержання прибутку від комерційної діяльності.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- проведення заходів з відновлення лісів, підвищення їх продуктивності, створення насаджень, залісення малопродуктивних земель;
- організація лісонасінневої справи і лісових розсадників, вирощування декоративного посадкового матеріалу;
- проведення прикладних досліджень, спрямованих на одержання

нових знань з метою практичного їх використання;

- проведення експериментальних розробок з метою створення та впровадження нових природозберігаючих технологій в галузі лісового та мисливського господарства;

- збереження та посилення корисних властивостей лісів, що виконують захисні, водозахисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі та рекреаційні функції;

- охорона лісів і захисних лісонасаджень від незаконних порубів, пошкоджень, самовільного сінокосіння, випасання худоби в заборонених місцях, пожеж, захист лісів від хвороб та шкідників;

- облік лісових користувань;

- забезпечення проведення лісового і мисливського упорядкування;

- виконання матеріальної та грошової оцінки лісу на лісосіках призначених до рубки;

- переробка деревини, виготовлення виробів з деревини, виробництво продукції та товарів народного споживання;

- ведення мисливського господарства та контроль за дотриманням правил полювань;

- постійний контроль за ветеринарним та радіаційним станом угідь;

- прийом і організація полювання для іноземних туристів, мисливців, організація та проведення зеленого туризму, обслуговування з організацією проживання та харчування;

- розвиток мисливського собаківництва;

- ведення рибного господарства;

- забезпечення підвищення продуктивності праці на основі механізації трудомістких лісокультурних і лісогосподарських робіт;

- здійснення сумісної інвестиційної діяльності;

- здійснення соціального захисту працівників;

- розробка та реалізація інноваційних проектів з метою вдосконалення виробництва;

- виробництва продуктів харчування та їх реалізація;
- ведення сільського господарства, в тому числі вирощування, торгівля, зберігання і переробка сільськогосподарської продукції та її реалізація;
- створення та експлуатація власної мережі багатoproфільних магазинів, пунктів харчування, побутового обслуговування населення;
- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів автомобільним та залізничним транспортом;
- організація платних стоянок та надання платних послуг населенню по обслуговуванню та ремонту автомобілів.

За зареєстрованим видом економічної діяльності основним є 02.40 - надання допоміжних послуг у лісовому господарстві.

Крім цього зареєстрованими є інші види економічної діяльності, якими займається підприємство:

- 01.29 Вирощування інших багаторічних культур;
- 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- 02.20 Лісозаготівлі;
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Органом управління підприємства є його директор. Наймання директора здійснюється Органом управління майном шляхом укладання з ним контракту. ДП «Овруцьке ЛСГ» за погодженням з директором визначає

структуру управління та штати (Додаток А).

Головний лісничий є першим заступником підприємства. Інші заступники ведуть свою діяльність в межах підприємства не суперечачи законодавству і слідуючи загальній місії.

Особливою складовою лісгосподарської діяльності як об'єкту економічного аналізу є бізнес-процеси, які обумовлені специфікою використання, збереження та охороною лісових ресурсів. Властивістю даних бізнес-процесів, яка визначає організаційно-методичні положення економічного аналізу лісгосподарської діяльності, є завдання, як економічного, так і екологічного характеру (рис. 2.1).

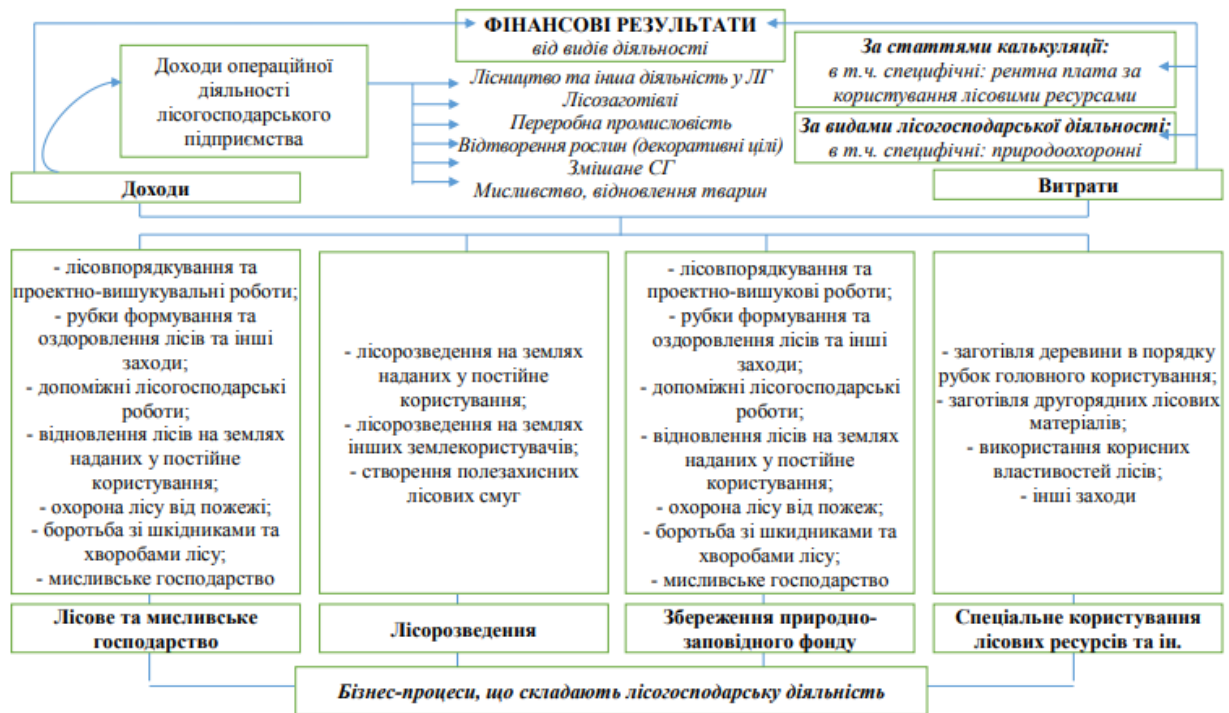


Рис. 2.1 Бізнес-процеси ДП «Овруцьке Овруцьке СЛГ»

Специфічними об'єктами економічного аналізу лісгосподарської діяльності є собівартість лісгосподарської діяльності, рентна плата за використання лісових ресурсів, бізнес-процеси природоохоронного значення. Вивчення передумов розвитку та теоретичних положень економічного аналізу лісгосподарської діяльності склали підґрунтя для формування комплексу аналітичних процедур, порядку їх застосування та представлення результатів менеджменту досліджуваних підприємств.

Необхідною підставою для ухвалення важливих управлінських рішень, в тому числі і щодо формування належного рівня конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств, є попереднє проведення стратегічного аналізу суб'єкта господарювання. На наш погляд, в цьому випадку слід скористатися достатньо простою та наочною методологією SWOT-аналізу, основне завдання якого – ідентифікувати сильні сторони (а також ті з них, які можуть стати потенційними перевагами) та слабкі сторони підприємства (а також ті з них, які можуть стати потенційними загрозами); оцінити рівень залученості всіх ресурсів підприємства у його фінансово-господарську діяльність та взагалі скласти для керівництва певну об'єктивну картину зовнішнього та внутрішнього оточення суб'єкта господарювання в короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Проведене в динаміці дослідження ефективності використання лісоресурсного, виробничо-господарського, фінансово-економічного та трудового потенціалів державних підприємства Житомирського обласного управління лісового та мисливського господарства слугуватиме кількісним базисом для проведення такого стратегічного аналізу. Детальні результати SWOT-аналізу діяльності лісогосподарських підприємств зазначеного регіону наведено в таблицях 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- в основному регіон характеризується високопродуктивними лісовими біогеоценозами	- неоптимальність вікової структури лісових насаджень формує негативні перспективи лісокористування
- достатньо високий рівень лісистості території та її рівнинний рельєф сприяють ефективній діяльності	- більша половина насаджень створена штучно, що призводить до зменшення їх імунітету
- наявність в регіоні трудового висококваліфікованого потенціалу	- відсутність виробництв з глибинної переробки деревини
- функціонування (часткове) виробництв з первинної переробки деревини	- міграція висококваліфікованого персоналу в країни ближнього зарубіжжя
- потужний потенціал продукції побічного та прижиттєвого лісокористування	- зменшення обсягів реалізації лісопродукції та зменшення рівня рентабельності

- вдале місцерозташування та доступ до транспортної (в тому числі залізничної) інфраструктури	- достатньо високий ризик займань соснових насаджень у пожежонебезпечний період
- збільшення вартості енергоносіїв в країні збільшує внутрішній ринок паливних дров	- значний ріст собівартості продукції та відповідні ризики в реалізації продукції
1	2
- достатньо ефективне використання трудового потенціалу підприємств	- відсутність диверсифікації в діяльності підприємств
- належні показники фінансового стану підприємств в динаміці	- збільшення площі лісових насаджень, ушкоджених шкідниками
- задовільний рівень діяльності, пов'язаний з веденням лісокультурних та лісозахисних робіт	- незадовільний рівень ефективності використання основних засобів, в тому числі їх високий фізичний знос
- достатній рівень розвитку інфраструктури (лісовозні дороги та нижні склади) - значна частина лісових насаджень, забруднених радіонуклідами	- відсутність системи ефективного маркетингового менеджменту

Результати SWOT-аналізу щодо потенційних можливостей та загроз для діяльності лісогосподарських підприємств Житомирського обласного управління лісового та мисливського господарства наведено в таблиці 2.4. Така інформація є основою для процесу прогнозування рівня конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств, тобто представляє чіткі орієнтири позитивних та негативних тенденцій в середньостроковій та довгостроковій перспективах. За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що до потенційних можливостей розвитку підприємств можна віднести:

Таблиця 2.4

Загальні можливості та загрози для підприємств

Можливості	Загрози
1	2
- наявний лісоресурсний потенціал обумовлює потенційне зміцнення конкурентоспроможності підприємств	- відсутність концепції розвитку лісогосподарського комплексу на загальнонаціональному рівні
- можливість диверсифікації джерел збуту лісопродукції завдяки регіональній монополії підприємств	- тривалий період лісовирощування зумовлює довгостроковість інвестицій в лісокористування
- можливість створення виробництв з поглибленою переробкою деревини в умовах заборони експорту круглих лісоматеріалів	- усталені традиції безоплатного використання продукції побічного та прижиттєвого користування лісом
- формування індустрії виробництва біологічного палива на основі використання порубочних решток та	- відсутність правил оцінки та порядку збору оплати за побічне користування та рекреаційнооздоровчі послуги лісів

виращування енергетичних культур	
- сучасна енергетична політика сприяє зростанню попиту на частину лісопродукції (дрова паливні)	- відсутність унормованих підстав для здійснення угод приватнопублічного партнерства
- існуючі перспективи виходу на міжнародний ринок торгівлі вуглецевими одиницями	- низький рівень контролю і відповідальності за самовільні рубання

Продовження табл. 2.4

1	2
- розвиток рекреаційно-оздоровчого і туристичного лісокористування в регіоні	- часткова зубожілість сільського населення впливає на зниження попиту на лісопродукцію
- збільшення площі земель лісгосподарського призначення за рахунок залучення непридатних для сільгоспкористування земель	- нормативно високі ставки дивідендів зменшують можливість використання прибутку підприємствами
- розвиток ефективного мисливського господарства	- існуюче обмеження експорту круглих лісоматеріалів обумовило зменшення доходності підприємств
- фінансова можливість співпраці з міжнародними природоохоронними організаціями	- зменшення площі експлуатаційних лісів внаслідок збільшення лісових насаджень, віднесених до різних категорій захисності
- можливість використовувати співпрацю з державними органами влади для лобювання власних інтересів	- введення податку на землі лісгосподарського призначення призводить до зменшення рентабельності діяльності
- в окремих випадках, підприємства є бюджетоутворюючими для об'єднаних громад	- низький рівень співпраці з органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами ринку
- можливість підтримки органами місцевого самоврядування питань щодо впровадження необхідних для розвитку підприємств заходів	- відсутність дешевих внутрішніх кредитних фінансових ресурсів та механізму державних гарантій на зовнішніх ринках

Таким чином, результати SWOT-аналізу ДП «Овруцьке СЛГ» слугують базою для розробки і реалізації заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Оцінювання результатів діяльності підприємств є одним із основних

елементів у системі управління і обґрунтування господарських рішень. Він становить інтерес для інвесторів, кредиторів, постачальників матеріальнотехнічних ресурсів, державних органів управління й виробничих менеджерів.

Важливу роль у забезпеченні ефективних форм господарювання на вітчизняних підприємствах відіграє аналіз фінансового-економічного стану підприємств, який відповідає за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття інвестиційних та фінансових рішень.

Економічний аналіз фінансового стану підприємства використовує весь комплекс доступної інформації, носить оперативний характер і цілком підпорядкований волі керівництва підприємством.

В табл. 2.5 проведемо оцінку основних економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	77728	72494	110764	33036	42,5
2	Валовий прибуток, тис. грн.	18158	11173	13230	-4928	-27,1
3	Чистий прибуток, тис. грн.	1240	380	903	-337	-27,2
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	14439	18383,5	33511,5	19072,5	132,0902
5	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8983,5	9608	19002	10018,5	111,5
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4810	7931,5	13485,5	8675,5	180,4
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	205	191	191	-14,0	-6,8
8	Фондовіддача	8,7	7,5	5,8	-2,8	-32,6
9	Фондомісткість	0,1	0,1	0,2	0,1	48,4
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	43,8	50,3	99,5	55,7	127,0
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	379,2	379,5	579,9	200,8	52,9
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	16,2	9,1	8,2	-7,9	-49,2

За наведеними показниками можна сказати про щорічне зростання чистого доходу підприємства, що пов'язано зі зростанням цін на реалізовану продукцію. Так за три роки чистий дохід підприємства зріс на 33036 тис. грн або на 42,5%. Проте валовий та чистий прибутки за даний період знизилися на 27,1%, що пов'язано зі зростанням собівартості реалізованої продукції.

Позитивним слід відмити зростання вартості активів підприємства у 2,3 рази в порівнянні з 2019 роком. Зросла вартість як необоротних так і оборотних активів підприємства. Таке зростання відобразилось на показниках ефективності використання активів. Фондовіддача зменшилась на 2,8 пункти, що свідчить про зменшення віддачі основних засобів при формуванні чистого доходу. Оскільки темп приросту оборотних активів більше ніж темп приросту чистого доходу то коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 7,9 обороти за рік.

Аналізуючи чисельність персоналу підприємства варто сказати про його зниження на 14 осіб у 2020 році. Це вплинуло на зростання продуктивності праці працівників підприємства. За період з 2019 по 2021 роки продуктивність праці зросла на 200,8 тис. грн / особу або на 52,9 %. Позитивний вплив ми спостерігаємо на показник фондоозброєність, що відображає зростання забезпеченості основними засобами персоналу підприємства у 2021 році.

Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу. Тож, розглянемо структуру та динаміку майна підприємства і джерел його утворення в табл. 2.6.

За проведеним аналізом бачимо зростання вартості майна підприємства на 30256 тис. грн., майже у 3 рази. Зросли всі елементи майна підприємства

окрім грошових коштів. В загальній структурі майна найбільшу частку займають основні засоби: 64,4% у 2019 році та 62,9% у 2021 році. Також варто зазначити, що основні засоби формують необоротні активи в більшій своїй частині. У 2020 році найбільшу частку в структурі майна займали оборотні активи у зв'язку зі збільшенням дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість за 3 роки зросла у 2,5 рази.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	10824	68,5	10080	48,1	29972	65,1	19148	176,9	-3,4
в т.ч. основні засоби	10180	64,4	9036	43,1	28968	62,9	18788	184,6	-1,5
2. Оборотні активи	4982	31,5	10881	51,9	16090	34,9	11108	223,0	3,4
в т.ч. запаси	937	5,9	2738	13,1	4070	8,8	3133	334,4	2,9
дебіторська заборгованість	2293	14,5	5962	28,4	5667	12,3	3374	147,1	-2,2
грошові кошти	1681	10,6	2138	10,2	3122	6,8	1441	85,7	-3,9
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	7450	47,1	14649	69,9	33521	72,8	26071	349,9	25,6
в т.ч. зареєстрований капітал	908	5,7	908	4,3	908	2,0	0	0,0	-3,8
нерозподілений прибуток	12	0,1	50	0,2	231	0,5	219	1825,0	0,4
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	8356	52,9	6312	30,1	12541	27,2	4185	50,1	-25,6
БАЛАНС:	15806	100,0	20961	100,0	46062	100,0	30256	191,4	0,0

Також варто відмітити зростання частки виробничих запасів в структурі майна підприємства, що спричинено зростанням цін на їх

закупівлю. Частка коливається від 5,9% у 2019 році, 13,1% у 2020 році та 8,8% у 2021 році. Зростання частки оборотних активів свідчить про зростання ліквідності майна підприємства.

Серед джерел формування майна найбільшу частку займає власний капітал, хоча ще у 2019 році найбільшу питому вагу мали поточні короткострокові зобов'язання. Позитивним слід відмітити відсутність довгострокових зобов'язань в аналізованому періоді та зростання частки власного капіталу в формуванні майна підприємства. Нерозподілений прибуток у 2021 році зріс у 19,25 раз порівняно з 2019 роком.

Засоби праці та предмети праці, які акумулює підприємство використовуються для ведення господарської діяльності та отримання позитивного фінансового результату. В табл. 2.7 розглянемо механізм формування фінансових результатів діяльності ДП «Овруцьке СЛГ» у 2019-2021 роках.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	77728	72494	110764	33036	42,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	59570	61321	97534	37964	63,7
Валовий: прибуток (збиток)	18158	11173	13230	-4928	-27,1
Інші операційні доходи	3822	1733	5523	1701	44,5
Адміністративні витрати	6781	6065	8047	1266	18,7
Витрати на збут	7282	3023	2410	-4872	-66,9
Інші операційні витрати	6478	3389	7587	1109	17,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1439	429	709	-730	-50,7
Фінансові доходи	72	62	16	-56	-77,8
Фінансові витрати	0	29	0	0	
Інші доходи	1	2	376	375	37500,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1512	464	1101	-411	-27,2
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1240	380	903	-337	-27,2

За проведенням аналізом спостерігаємо щорічне зростання чистого доходу підприємства. За 3 роки він збільшився на 42,5%. Разом з доходами підвищується і собівартість реалізованої продукції – на 63,7%. Як бачимо темп зростання собівартості більший ніж темп зростання чистого прибутку і як наслідок отримуємо зменшення валового прибутку на 4928 тис. грн, або на 27,1%.

Окрім чистого доходу підприємство отримує інші операційні доходи, фінансові доходи та інші доходи. Серед даних видів надходжень зменшенню піддалися фінансові доходи на 77, %.

Пандемія відобразилась на можливості проведення рекламної компанії лісгоспом і дала можливість зекономити 4872 тис. грн. Адміністративні витрати підвищились на 18,7% у зв'язку зі зростанням мінімальної заробітної плати працівників та зростанням цін на витратні матеріали.

В цілому підприємство отримало позитивний фінансовий результат в сумі 903 тис.грн., що менше ніж у 2019 році проте більше ніж у 2020 році.

Стійке фінансове становище формується в процесі всієї виробничо-господарської або комерційної діяльності підприємства є важливим складником ефективного управління формуванням, розміщенням і використанням ресурсів підприємства. Фінансовий стан визначається величиною, складом і структурою активів, власного капіталу і зобов'язань, певні співвідношення яких зумовлюють фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність суб'єктів господарювання. Оцінку фінансового стану ДП «Овруцьке СЛГ» проведемо в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р
	2019	2020	2021	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,6	1,7	1,3	0,69
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	1,3	0,7	0,23
3. Коефіцієнт автономії	0,47	0,70	0,73	0,26
4. Маневреність робочого капіталу	0,2	0,3	0,3	0,06

5. Коефіцієнт фінансової залежності	2,12	1,43	1,37	-0,75
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7	0,7	0,5	-0,19
7. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,89	2,32	2,67	1,78
8. Рентабельність господарської діяльності, %	1,5	0,5	0,8	-0,8
9. Рентабельність власного капіталу, %	16,6	2,6	2,7	-14,0
10. Рентабельність активів, %	7,8	1,8	2,0	-5,9

Коефіцієнт поточної ліквідності (або загальний коефіцієнт покриття боргів) характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Враховуючи зменшення короткострокових зобов'язань коефіцієнт має тенденцію до зростання. Оскільки значення даного показника більше 1 і менше 2 – це свідчить про ефективність використання оборотних коштів підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями. Він характеризує тільки найбільш ліквідну частину оборотних активів і показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити миттєво за свої гроші. Найкраще значення даного коефіцієнту знаходиться в межах 0,2-0,8. Оскільки у 2020 році значення даного показника було більше за 1 то це свідчить про неефективне управління вільними готівковими коштами.

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність, та його незалежність від залучених коштів. Значення даного показника в усі роки менше 1, тобто в межах норми.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом підприємства. Для господарюючих суб'єктів із зниженою платоспроможністю зростання даного показника розцінюється особливо позитивно, проте на ДП «Овруцьке СЛГ» він спадає.

Позитивним також можна назвати нарощення величини співвідношення власного і позикового капіталу. Якщо у 2019 році ця величина була менше за 1, то у 2021 році власний капітал у 2,67 раз перевищує поточні зобов'язання.

Зниження чистого прибутку підприємства віддзеркалилось і на його рентабельності.

Проте, в цілому підприємство має ліквідне майно і є фінансово стійким, що підкреслюється відповідністю всіх показників встановленим нормативам.

Підприємство нарощує свою господарську діяльність та ефективно формує власне майно.

2.3. Оцінка соціально-психологічних методів управління діяльністю ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Психологічний вплив у сільськогосподарських підприємствах базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

Також досить поширеним на лісогосподарських підприємствах є метод орієнтуючих умов – це створення умов або ситуацій, які орієнтують особистість у необхідному напрямку. Ставлення до праці формується під впливом таких факторів, як інформація про хід виконання завдань, прибутковість, рентабельність, заробітна плата.

І хоча соціально-психологічні аспекти управління персоналом є непрямими по впливу на працівників, але все ж у деяких випадках сила їх дії не поступається економічним та адміністративним аспектам управління.

Передуючи аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом ДП «Овруцьке СЛГ» проведемо оцінку його персоналу за функціональною та віковою структурами (табл. 2.9 та 2.10).

Таблиця 2.9

Оцінка структури персоналу за категоріями

Категорії персоналу	Роки						Відхилення 2021/2019		
	2019		2020		2021		+/-	%	п.с.
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %			
керівники	21	10,2	20	10,5	20	10,5	-1	-4,76	0,2
спеціалісти	15	7,3	14	7,3	15	7,9	0	0,00	0,5
службовці	17	8,3	15	7,9	15	7,9	-2	-11,76	-0,4
робітники	152	74,1	142	74,3	141	73,8	-11	-7,24	-0,3
Усього	205	100,0	191	100,0	191	100,0	-14	-6,83	0,0

У функціональній структурі персоналу підприємства переважають робітники, які забезпечують виробничо-господарський процес. Їх частка коливається від 74,3 % до 73,8%. Категорія спеціалісти має сталу чисельність персоналу, кількість службовців зменшилась на 2 особи, а кількість керівників – на 1 особу. Проте в загальній структурі частка керівників та спеціалістів зростає. Зменшення персоналу підприємства в більшій мірі відбулося за рахунок зменшення робітників.

Таблиця 2.10

Вікова структура персоналу ДП «Овруцьке СЛГ»

Показники	Роки			Відхилення 2021 до 2019 рр
	2019	2020	2021	

	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього працівників	205	100	191	100	191	100	-14	-6,83
з них:								
до 30 років	15	7,3	13	6,8	12	6,3	-3	-20,00
31–45 років	29	14,1	26	13,6	26	13,6	-3	-10,34
46–55 років	122	59,5	110	57,6	108	56,5	-14	-11,48
старші 56 років	39	19,0	42	22,0	45	23,6	6	15,38

За віковою структурою переважають особи віком від 45 до 55 років, та збільшується частка осіб старше 56 років. Це свідчить про застарівання персоналу підприємства і потребу в його оновленні молодими кадрами.

Таблиця 2.11

Аналіз трудових показників ДП «Овруцьке СЛГ»

№	Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	205	191	191	-14,0	-6,8
2	Середньомісячна оплата праці одного працівника, тис. грн.	11,57	10,42	13,48	1,9	16,5
3	Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	379,2	379,5	579,9	200,8	52,9
4	Темп зростання продуктивності праці	1,24	0,90	1,29	0,05	х
5	Темп зростання заробітної плати	1,31	1,00	1,53	0,21	х

За даними таблиці спостерігається зростання як середньомісячної заробітної плати так і продуктивності праці персоналу враховуючи його зменшення на 14 осіб. Якщо проаналізувати темпи зростання даних показників то темпи зростання заробітної плати перевищують темпи зростання продуктивності праці, що відображає неякісне витрачання коштів на оплату праці персоналу і необхідність розвитку соціально-психологічних методів управління підприємством.

Стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємств багато в чому залежить від умінь керівника застосовувати адекватні важелі впливу

на підлеглих і регулювати його, а також від самих підлеглих, їх особистісних характеристик, таких як рівень розвитку синдрому “професійного вигорання”, емоційного інтелекту тощо.

Соціально-психологічну діагностику колективу доцільно проводити для оптимізації процесів міжособистісної взаємодії співробітників організації, виявлення джерел соціально-психологічної напруженості, причин звільнення співробітників і зведення до мінімуму можливості виникнення конфліктів у колективі, а також виявлення "слабких місць" у діяльності всієї організації й підвищення ефективності її функціонування.

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика соціально-психологічних методів на підприємствах Овруцької громади

Соціально – психологічних методи управління	ДП «Овруцьке СЛГ»		ДП «Овруцьке лісове господарство»		КП «Овруцький водоканал»	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки
Порядність, взаємоповага, взаємодопомога	Керівництво лояльно ставиться до своїх підлеглих. Будь-які проблеми колектив вирішує разом з колективом	Апарат управління не добре ознайомлений з проблемами, які виникають на виробництві	Орган управління порядно ставиться до своїх працівників, а у колективі спостерігається взаємоповага та взаємодопомога	-	Злагодженість роботи в колективі, що допомагає ефективно виконувати поставленні завдання	Керівництво не є предметом наслідування для підлеглих, зверхнє відношення до нього
Творчість та ініціатива	Можливість розкривати свій творчий потенціал з боку підприємства, приділяли уваги культурно-оздоровчим заходам	Немає ініціативи працівників у прийнятті участі в культурних заходах підприємства	Підприємство підтримує творчість та ініціативу персоналу на всіх рівнях управління. Ініціативу працівників дуже шанують і вислуховують, що надає підприємству та персоналу загальну гармонію	Працівники мають не значну ініціативу та творчість, щодо культурних заходів і життя підприємства	Участь робітників в прийнятті управлінських рішень які зачіпають їх інтереси (внесення пропозицій щодо роботи колективу, підприємства)	Відсутність мотивації до самовдосконалення
Участь працівників в управлінні підприємством	-	Працівники не приймають участі в управлінні підприємством	Персонал приймає участь у нарадах трудового колективу, зборах та інших питаннях, що стосуються підприємства	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства	Прийняття участі у зборах, нарадах трудового колективу, дублювання керівників	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства. Керівники підрозділів, побоюючись підсиджування, іноді підбирають собі резервістів
Кар'єрна	Надається можливість	Великі затрати на	На підприємстві є	Слабо виражений	Відділ навчання	Недолік кандидатів

мотивація	підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації надає можливість отримання вищої заробітної плати, покращення умов праці	перекваліфікацію, виробниче навчання персоналу, які не завжди приносять очікувані результати	сталий персонал, який добре володіє вміннями і навичками роботи з службовим обладнанням	кар'єрний ріст, відсутність можливості навчатися роботи на новітньому обладнанні	організовує інтенсивну підготовку резервістів з використанням різних методик. Фахівці зараховуються в перспективний управлінський резерв на основі аналізу психофізіологічних характеристик	для зарахування в резерв для висування на керівників середньої ланки. Через старіння досвіду використання цієї моделі виявляються зайвим. Вона ефективна тільки для працівників, які безупинно вдосконалюються
Відповідальність й обов'язок	Висока відповідальність персоналу за результати своєї діяльності. Працівники відповідають особисто за свої недоліки в роботі	Незадоволеність персоналу щодо самостійної компенсації недоліків в роботі, що спричиняє опір персоналу	Спостерігається висока відповідальність персоналу за результати своєї діяльності	За погано виконану роботу робітників, підприємство несе збитки, має простої в роботі	Добре налагоджена система делегування в процесі прийняття рішень. Нагляд з боку керівництва є мінімальний, але обов'язково здійснюється при необхідності	Керівництво ланок підприємства не бажає нести відповідальність за прийняття управлінських рішень
Впевненість в кращому майбутньому	Персонал працює з впевненістю, що в майбутньому будуть отримувати пенсію та матимуть соціальні гарантії. Підприємство забезпечує кар'єрний ріст персоналу	Не стабільність ринкових умов і органу управління держави	Приділяється увага розвитку соціальної сфери, адже від умов життя, відпочинку, умов на робочих місцях в майбутньому працівники показуватимуть кращі результати	Підприємство здійснює зайві затрати на розвиток соціальної сфери, які не завжди відповідають очікуваним результатам	Формування резерву керівних кадрів. Вся інформація про службове професійне просування фахівців заноситься в базу даних	Не стабільність органу управління держави. Недолік кандидатів для зарахування в резерв для висування на керівників середньої ланки
Задоволеність працею	Не значна.	Однорідна, монотонна робота,	На підприємстві працюють справжні	Велике навантаження на	Добре сформована організаційна	Застарілість стилю керування, який не

		що призводить до незадоволення працівників своєю роботою	професіонали, майстри своєї справи, яким подобається робота на даних видах обладнання тощо	здоров'я, адже виконання роботи здійснюється в небезпечних умовах	культура (традиції, стиль керування, який забезпечує дружній колектив)	відповідає сучасним стандартам розвитку
Наявність (відсутність) стресових ситуацій на виробництві	Страхування працівників від випадків травматизму з виробництва, професійних захворювань	Довготривала робота (зміна триває 12 годин) викликає перевтомлення, спричиняє стрес у працівників	Керівництво підбирає висококваліфікований персонал, проводять інструктажі з техніки безпеки	Велика наявність стресових ситуацій на виробництві у зв'язку з високою відповідальністю робіт на специфічному обладнанні, яке потребує високої підготовки, точності і уваги	Керівництво підприємства вживає різноманітні заходи щодо скорочення стресових ситуацій: добре налагоджена охорона праці на підприємстві, проводить інструктажі з техніки безпеки	Наявність стресової ситуації у зв'язку з скороченням персоналу
Підбір персоналу соціально-психологічного аспекту	-	Відсутність підбору персоналу соціально-психологічного аспекту	-	Відсутність підбору персоналу соціально-психологічного аспекту	Прийом фахівців через систему соціально-психологічного тестування й профорієнтації	Недосконало підібрані методи підбору персоналу
Використання грошей як нагороду і стимул	У організації діє погодинно-преміальна система оплати праці. Підприємство виплачує щомісячну винагороду за вислугу років.	Зайві витрати для підприємства	Надається матеріальна допомога при наданні відпустки. Надаються медичні страховки. Працівники, які працюють за сумісництвом отримують підвищену заробітну плату.	Зайві витрати для підприємства	За роботу в святкові та надурочні робочі дні працівникам надається підвищена ЗП. Надається матеріальна допомога	Зайві затрати для підприємства

Ураховуючи все вищезазначене, можна виділити основні чинники соціально-психологічного клімату, які враховують не тільки безпосередні елементи (відносини до спільної справи та один до одного), а й опосередковані – відносини робітника до світу та до самого себе, що загалом впливає на управління його трудовим потенціалом.

Представимо порівняння механізмів аналізу соціально-психологічних аспектів кадрової політики підприємств Овруцької громади на прикладі ДП «Овруцьке СЛГ», ДП «Овруцьке лісове господарство» та КП «Овруцький водоканал» в табл. 2.12.

На основі проведеного аналізу (табл. 2.13) можна зробити висновок, що ДП «Овруцьке СЛГ» по ваговому коефіцієнту та бальній оцінці займає найгірше становище серед інших наданих підприємств. По ваговому коефіцієнту соціально-психологічних методи управління на підприємстві займають кращі показники: творчість та ініціатива (0,45%), кар'єрна мотивація (1,2%), впевненість в кращому майбутньому (1,35%), використання грошей як винагороду і стимул (5,5%).

Таблиця 2.13

Визначення оцінки впливу найвагоміших соціально-психологічних методів управління персоналу

Соціально-психологічних методи управління	Вагові коефіцієнти	ДП «Овруцьке СЛГ»		ДП «Овруцьке лісове господарство»		КП «Овруцький водоканал»	
		Бали	%	Бали	%	Бали	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Порядність, взаємоповага, взаємодопомога	0,1	7	0,7	10	1	8	0,8
Творчість та ініціатива	0,05	9	0,45	8	0,4	8	0,4
Участь працівників в управлінні підприємством	0,1	1	0,1	7	0,7	7	0,7
Кар'єрна мотивація	0,15	8	1,2	6	0,9	9	1,35
Відповідальність й обов'язок	0,1	5	0,5	8	0,8	7	0,7
Впевненість в кращому майбутньому	0,15	9	1,35	7	1,05	8	1,2

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Задоволеність працею	0,2	4	0,8	7	1,4	7	1,4
Наявність(відсутність) стресових ситуацій на виробництві	0,05	5	0,25	5	0,25	7	0,35
Підбір персоналу соціально-психологічного аспекту	0,15	1	0,15	1	0,15	8	1,2
Використання грошей як нагороду і стимул	0,1	9	5,5	9	5,65	9	8,1
Загальна оцінка	1	58	11	68	12,3	78	16,2

Також можна виділити слабкі методи управління соціально-психологічних аспектів системи управління персоналом: задоволеність працею (0,8%), участь працівників в управлінні підприємством (0,1%), підбір персоналу соціально-психологічні аспекти (0,15%).

Проведений аналіз свідчить про слабкі методи соціально-психологічного управління персоналом ДП «Овруцьке СЛГ».

Проведені спостереження і дослідження показують, що на підприємстві є значні проблеми із соціально-психологічним станом колективу, який передається через погіршення соціально-психологічного клімату. Це проявляється у всіх аспектах, зокрема, у нормах поведінки і психологічної сумісності членів колективу; міжособових відносинах; групових інтересах і цінностях; груповому настрої і його моральній спрямованості; ставленні працівників до праці та їхній громадсько-політичній активності; організованості та мобільності колективу лісгоспу в процесі трудової діяльності.

В першу чергу необхідно відзначити падіння у працівників лісгоспу морально-етичних якостей, насамперед, нестримне прагнення до збільшення заробітної плати, у тому числі за рахунок різноманітних премій, надбавок, доплат, незважаючи на відсутність для цього економічно обґрунтованих підстав, зокрема, успішних результатів роботи підприємства; психологічну неготовність до сприйняття інновацій, зокрема, здійснення вкрай необхідної

диверсифікації виробництва; зниження почуття відповідальності за доручену справу; безініціативність в роботі; прагнення зупинятися на досягнутому; небажання покращувати кількісні та якісні показники роботи підприємства; непоодинокі випадки хабарництва, подачок, здирництва; послаблення трудової дисципліни тощо. Викликає занепокоєння виникнення частих конфліктних ситуацій на підприємстві, що приводить до дискомфортного стану в колективі, викликаного опозицією його членів один до одного, іноді ворожістю поведінки і т.п.

Втрати часу через конфлікти і післяконфліктні переживання становлять біля 10 % загального робочого часу. При всій різноманітності причин, що зумовлюють конфліктні ситуації в колективі підприємства, особливо в апараті управління, їх можна ранжирувати і виділити основні. Перш за все це недоліки, пов'язані з міжособовими відносинами: грубість і нетактовність окремих членів колективу, їхній егоїзм, хворобливе самолюбство, невірноваженість, психологічна несумісність, розбіжність думок в оцінці ділових якостей працівників, шляхів вирішення певних проблем і т. д.

Причинами конфліктів є наявність в колективі лісгоспу норовистих (непокірливих) людей, які прагнуть перекласти свою роботу на плечі інших (головний бухгалтер лісгоспу); кар'єристів, відвертих говорунів (начальник відділу лісового і мисливського господарства); працівників з дуже розвинутою амбіцією (начальник відділу лісозаготівель); нещирих, заздрісних працівників (працівники бухгалтерії); людей з підвищеною нервозністю, які не сприймають критики в свій адрес (головний економіст); інженерів з несерйозним ставленням до обіцянок, даного слова (деякі лісничі) тощо.

Часто конфлікти виникають в колективі підприємства, як наслідок огріхів в організації праці, виробництва і управління, зокрема: відсутність точних завдань і часта їх зміна, погано поставлений облік і нормування праці, невдала розстановка людей на роботі й ігнорування індивідуальних особливостей працівників; невдалий вибір кандидатів для заохочення, неправильна поведінка і нераціональний стиль керівництва (непослідовність

в особистій і службовій поведінці, груба манера звертання, невиконання обіцянок, адміністрування, несправедливість, неправильна оцінка підлеглих, ігнорування їхніх індивідуальних особливостей, подавлення ініціативи, нечуйність до турбот і т. д.).

Серед проблем, що викликають конфліктність на міжвіковій основі, розрізняють такі:

- молодому працівникові іноді властиво переоцінювати свої здібності, недооцінювати досвід старших;
- досвідчені старші працівники не допомагають молодим, особливо в період адаптації;
- досвідчені старші працівники іноді недооцінюють здібності молодих;
- молодь не завжди розуміє деякі специфічні складнощі й потреби працівників старшого покоління, їхній консерватизм (старші абсолютизують свої знання й досвід; часто вважають, що вони в усьому праві), слабку здатність сприймати нове;
- працівники старшого покоління іноді недовірливо ставляться до «занадто швидкої» кар'єри молодих, їхніх досягнень тощо [3].

В останній час в лісгоспі загострилася відносини між головним бухгалтером і новопризначеним головним економістом. Суть конфлікту полягає в тому, що головний бухгалтер відверто заявляє, що вони та її служба не має ніякого відношення до аналізу виробничо – фінансової діяльності і цим питанням повинен займатися виключно головний економіст. Останній же звинувачує головного бухгалтера, в тому, що вона підлеглі їй бухгалтери перетворилися на простих статистів, які бездумно фіксують звітні дані, не вникаючи в їх зміст. Протистояння між цими двома посадовими особами іноді набуває досить жорсткого характеру, але директор лісгоспу поки-що в нього не вмішується, обмежуючись закликами до примирення. Це приклад так званого відкритого, дисфункціонального конфлікту, який іноді відіграє і позитивну роль, служить своєрідним сигналом про певні недоліки в механізмі функціонування апарату управління лісгоспу, потребує

удосконалення в діяльності певних посадових осіб.

Спостереження показують, що в колективі підприємства мають місце і приховані конфлікти, які, як правило, є негативними. Сюди можна віднести конфлікти між тим же головним бухгалтером та її підлеглими бухгалтерами, яких нараховується 8 осіб. Останні в один голос стверджують, що головний бухгалтер переклала на їх плечі всю роботу, сама ж практично не завантажена, в роботу не вникає і допомоги їм не надає. Головний же бухгалтер звинувачує своїх підлеглих в небажанні добросовісно працювати, в невмінні користуватися комп'ютером, в неналежному виконанні своїх завдань. Іншим прихованим конфліктом в колективі апарату управління підприємства є постійні непорозуміння між начальниками виробничих відділів: по лісозаготівлях і по лісовому господарству. Вони не можуть дійти згоди в питаннях планування та обліку лісозаготівельних робіт. Часто розв'язання цього конфлікту набуває форми компромісу, коли обидві конфліктуючі сторони під тиском головного лісничого і прохань головного економіста приходять до консенсусу. Але за такої практики не усуваються причини конфлікту і за певних умов він знову виникає.

Крім згаданих вище, в колективі підприємства виникають багато інших конфліктів, в тому числі між директором підприємства та його працівниками, або так звані „вертикальні” конфлікти. Часто способом розв'язання таких конфліктів буває так зване „придушення”, коли директор заставляє працівника виконувати його волю, використовуючи своє службове становище, іноді розв'язання таких конфліктів набуває форми компромісу, коли кожна з конфліктуючих сторін робить спроби зближення поглядів щодо конфлікту.

Дослідження показують, щодо конфлікти не тільки пригнічують працівників підприємства (зіпсований настрій, вимотані нерви, втома), але й негативно позначається і на стані виробництва: до 10 – 15 % робочого часу витрачається на з'ясування відносин, примирення конфліктуючих сторін.

2.4. Удосконалення соціально-психологічних методів управління діяльністю підприємства

Серед безлічі різноманітних проблем управління (економічних, технологічних, організаційних та ін.), що вивчаються різними науками, соціально-психологічні займають одне з центральних місць. Це пов'язано не тільки з тим, що управління, як специфічний вид діяльності, розгортається в соціальних системах, але і з тим, що здійснюється воно за допомогою впливу на людей, через людей.

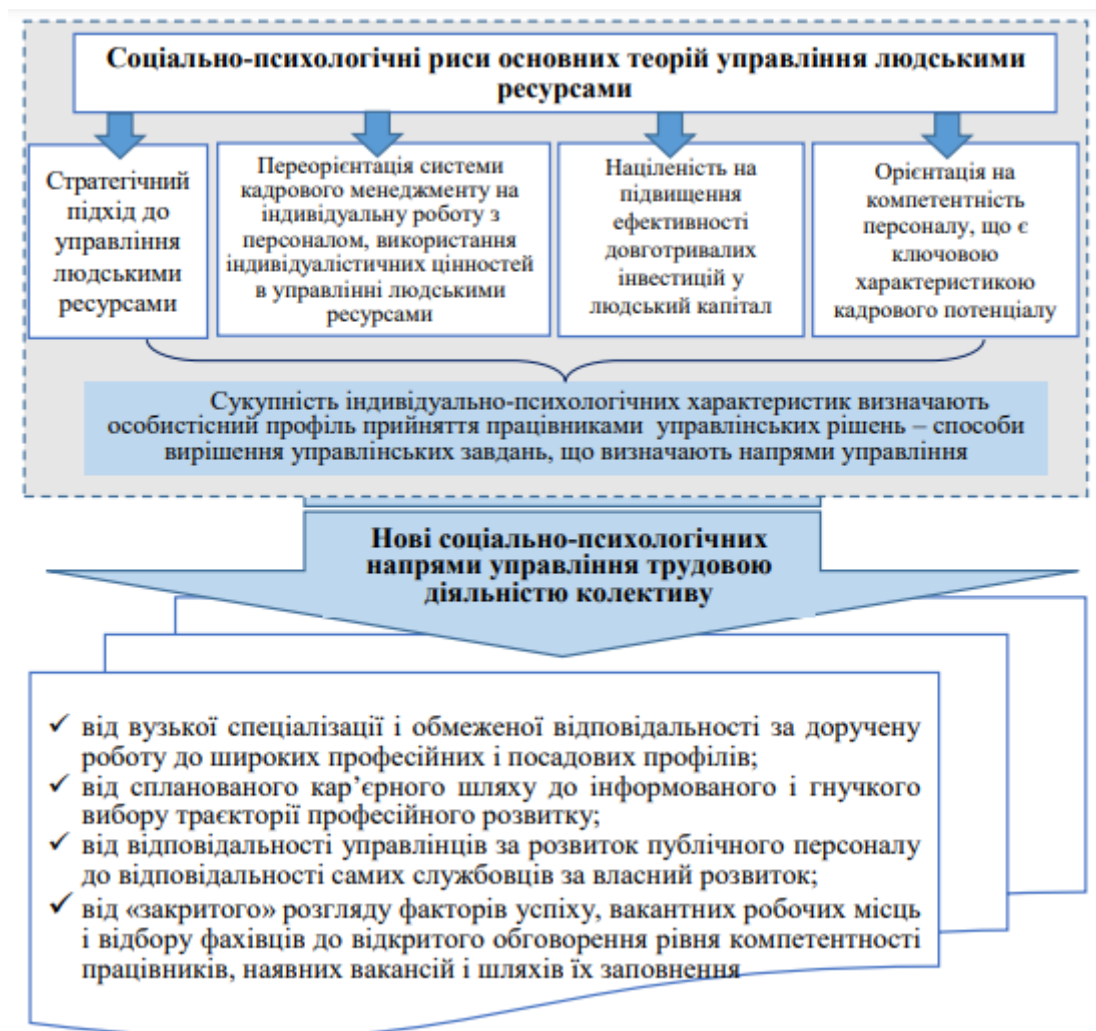


Рис. 2.2. Способи вирішення управлінських завдань через застосування нових соціально-психологічних напрямів управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві

Джерело: сформовано авторами на підставі [27]

Психологічний клімат та управління персоналом не виникає сам собою, він є не простим наслідком прийнятих до відома зусиль окремих керівників, а підсумком систематичної виховної роботи з членами колективу, здійснення планомірних заходів, спрямованих на організацію відносин між керівником і підлеглим, між окремими працівниками, все це - соціально-психологічне управління діяльністю підприємства. Сприятливий морально-психологічний клімат є неодмінною умовою підвищення продуктивності праці, його ефективності та якості, прискорення науково-технологічного прогресу, позитивно діє на стан членів колективу. Формування та вдосконалення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі – практичне завдання керівника будь-якого рангу [64].

Керівникам ми рекомендуємо застосувати такі форми впливу на соціально-психологічний клімат у колективі та діяльності управління загалом:

- групи соціально-психологічного тренінгу. У них застосовують велику кількість психологічних вправ, спрямованих на розвиток здатності усвідомлювати свої почуття і відчуття, свою підсвідомість, своє сприйняття світу і реакції інших людей, аналізувати і розуміти їх. Така психологічна підготовка вважається важливою для актуалізації свого потенціалу, поліпшення контактів у групі, а отже, і її соціально-психологічний клімат;



Рис. 2.3. Соціально-психологічні аспекти управління діяльністю.

обговорення

- обговорення. Є засобом прояснення відносин. Організовані різним чином вербальні контакти рекомендуються для вирішення організаційних проблем, зводяться до обговорення та обговоренням закінчуються будь-які спроби регуляції соціально-психологічного клімату будь-якої групи;

- збори-дискусії є основним засобом регуляції соціально-психологічного клімату на підприємстві, способом з'ясування думок працівників колективу з різних питань. Для їх організації існують певні правила. В якості організатора і регулятора часто виступає психолог як нейтральна особа. Для ефективності обговорень важлива демократична атмосфера, що панує в колективі, коли ніхто не боїться висловити свою думку;

- зміна обстановки в робочому приміщенні. Наприклад, один з такого роду методів – це розстановка столів в робочому приміщенні не впорядковано, а хаотично, відповідно за симпатіями чи за принципом загальної роботи;

- знаходити спільні інтереси, які б об'єднали персонал і на їх основі організовувати спільні справи: спільний відпочинок, походи, спортивні заходи: день здоров'я, турпоїздки, т.д.;

- формування традицій колективу;

- створювати атмосферу прагнення колективу до емоційного включенню в життя кожного співробітника;

- розвивати комунікативну культуру, навички спілкування та співробітництва; розвивати емпатійні здатності членів трудового колективу, вміння і потреба в пізнанні інших людей, толерантне до них ставлення [64].

Створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі в значній мірі сприяє повніше задоволення соціальних потреб працівників лісгоспу, їх сімей, населення регіону. Незважаючи на щорічне

зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), підвищення продуктивності та фондоозброєності праці, на підприємстві немає належної соціальної інфраструктури і практично нічого не робиться для її створення. В той же час для досягнення більш високих виробничих і фінансово - господарських показників важливо створити на підприємстві комфортне соціальне середовище, сприятливий психологічний клімат в трудовому колективі й соціальну мотивацію праці, тобто сформувати активно функціонуючу соціальну інфраструктуру. Із багатьох можливих шляхів і способів забезпечення соціальних потреб працівників на підприємстві найчастіше виконується збільшення заробітної плати, яка перевищує в останні роки 13 тис. грн. і є однією з найбільших серед держлісгоспів обласного управління.

У відповідності до Колективного договору працівникам лісгоспу і його пенсіонерам відпускаються по пільгових цінах, менших на 30 %, дрова паливні, ділова деревина для ремонту та будівництва власних будинків; виплачується матеріальна допомога на оздоровлення під час чергових відпусток, на лікування тощо; надається безпроцентна позика для придбання товарів народного споживання довгострокового використання, будівництво і ремонт житла; проводиться виплата премій за виконання плану по основних виробничо - фінансових показниках, за виконання виробничих планів і завдань, економію матеріально - сировинних і паливно - енергетичних ресурсів, вихід цінних ділових сортиментів, виконання норм виробітку та ряд інших; працівникам студентам-заочникам надаються оплачувані відпустки для участі в екзаменаційних сесіях вищих та інших навчальних закладів; придбаються і передаються робітникам лісозаготівельної галузі спецодяг і спецвзуття; виплачуються грошові заохочення працівникам лісгоспу, які після досягнення пенсійного віку звільняються по власній ініціативі з роботи, уступаючи свою посаду молодим спеціалістом; виділяються кошти на благодійні цілі та спонсорство.

Сучасні складні політичні та соціально-економічні умови, що склалися

в Україні (пандемія коронавірусу, інфляція, безупинний ріст цін, корупція і хабарництво, безробіття і відсутність належних засобів для існування, недотримання законів, значний податковий тягар, висока питома вага „тіньової” економіки тощо), негативно позначаються і на життєвому рівні працівників лісгоспу, вимагають кардинальних змін в соціальній політиці підприємства. З метою покращення забезпечення соціальних потреб працівників лісгоспу, їх сімей, населення навколишніх сіл пропонується:

1. Регулярно проводити індексацію заробітної плати працівників лісгоспу у відповідності до зростання цін.

2. Покращувати умови праці робітників, особливо на лісозаготівельних роботах, своєчасно і в повній мірі забезпечувати їх спецодягом і взуттям, необхідними матеріалами та інвентарем, достатньою кількістю сировини і матеріалів.

3. Виділяти працівникам дрова для опалення, лісоматеріали для ремонту і будівництва житла, допоміжних господарських приміщень тощо в достатній кількості та по знижених цінах, встановивши належний контроль за цільовим використанням цих дров лісоматеріалів з метою недопущення зловживань.

4. Передбачити в автоколоні лісгоспу використання однієї автомашини виключно для перевезення лісопродукції з верхніх складів, пиломатеріалів та відходів лісопильно - деревообробного виробництва до місця проживання як працівників лісгоспу, так і жителів навколишніх населених пунктів.

5. Сприяти зниженню безробіття в районі знаходження лісгоспу, особливо в гірській місцевості, надавати практичну допомогу їх жителям в оформленні та проведенні підприємницької діяльності в сфері лісозаготівельних і лісогосподарських робіт, „зеленого” туризму, використання побічних властивостей лісу (збір грибів, ягід, лікарських рослин, меду, березового соку, заготівлі сіна, випасанні ВРХ, овець та кіз тощо).

6. Розширювати туристично - рекреаційну діяльність лісгоспу, залучати

місцеве населення на договірних умовах до використання наявних на території лісгоспу мисливських будиночків, будинків обігріву та прийняття їжі, контор лісництв тощо, організації в них короткотривалого проживання (3 – 5 днів) та відпочинку (5 – 8 годин) з певним харчуванням.

7. Створити на базі контори одного з лісництв санаторію - профілакторію для туристів, гостей та відпочиваючих.

8. Навести належне планування та облік коштів на соціально - культурні заходи, складати кошторису цих витрат зі вказанням конкретних джерел (чистий прибуток, загальновиробничі чи адміністративні витрати тощо) та конкретних виконавців.

9. Переглянути розділ 8 Колективного договору «Розвиток соціальної сфери підприємства, соціально - трудові пільги, гарантії, компенсації».

Удосконалення системи мотивації праці в досліджуваному підприємстві пропонуємо провести шляхом деталізації відносин соціального партнерства в системі «роботодавець – найманий працівник» через впровадження мотиваційного соціального пакету, сформованого за принципом «кафетерій». Пропонована система дозволяє не тільки вводити і структурувати пільги, але і «прив'язати» їх до показників результативності праці та рівня кваліфікації конкретного працівника.

Таблиця 2.14

Пропоновані обсяги та види соціальних пільг за принципом «кафетерій» для ДП «Овруцьке СЛГ», 2021-2024 рр.

Види пільг	Вартість, грн	Балів (1 грн = 1 балу)	Залежність від приросту продуктивності праці, % – грн
Квитки на концерти, в кіно, театр, екскурсії	до 2000,0	до 2000	5% приросту
Оплата абонементу в басейн, фітнес-зал тощо	до 2000,0	до 2000	5000,0 грн
Навчання (семінари, тренінги)	до 4000,0	до 4000	
Оплата мобільного зв'язку	до 1000,0	до 1000	6-10 % приросту
Оплата власного відпочинку (санаторій, курорт)	до 10000,0	до 10000	7500,0 грн
Оплата відпочинку	до 10000,0	до 10000	

(оздоровлення) дитини			
Компенсація оплати комунальних послуг	до 10000,0	до 10000	11-15 % приросту
Можливість отримання одноразової допомоги	до 10000,0	до 10000	10000,0 грн

[власна розробка]

Такий захід, крім мотивації, несе чітко окреслений психологічний зміст: керівник, впроваджуючи соціальні гарантії та пільги, демонструє ефективному вирішенню задач, швидкому виконанню завдань, інноваційному, креативному підході Перевагою системи «кафетерій» є те, що він може задовольнити різні потреби співробітників, застосовуючи при цьому індивідуальний підхід. Серед пропонованих заходів по згуртуванню колективу ми пропонуємо тимблдингові заходи, які мають відтінки професійної діяльності, благодійності та самовираження (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Рекомендовані заходи з тимблдингу для ДП «Овруцьке СЛГ», 2021-2024 рр.

Тема	Особливості	Очікувані результати	Вартість, грн
1	2	3	4
Конкурс на кращу годівничку	1. об'єднання в команди; 2. виконання з доступних матеріалів 3. поєднання екологічності, естетичності, практичності і креативності 4. доцільність залучення дітей з садочків та шкіл	1. згуртування; 2. заохочення креативності; 3. позитивний емоційний стан колективу; 4. реалізація просвітницької функції; екологічне виховання	1000,0 (призи)
Конкурс на кращу клумбу	1. об'єднання в команди; 2. однакові вихідні умови; 3. наявність різних номінацій; 4. підбір рослин з різними строками цвітіння	1. згуртування; 2. вияв креативності та творчої ініціативи; 3. самовираження колективу; 4. необхідність координації роботи в команді; 5. поширення досвіду оформлення клумб	10000,0
Заготівля насіннєвого матеріалу	1. об'єднання в команди; 2. визначення періоду, термінів збору; 3. нагородження	1. згуртування; 2. здорова конкуренція; 3. екологічний ефект	2000,0

	переможців		
Ярмарок «Наші таланти»	1. приуроченість до певного свята; 2. передбачає залучення членів родини співробітників; 3. організаційні витрати несе керівництво; 4. благодійна мета спрямування коштів	1. згуртування; 2. прояв талантів; 3. прояв креативності, ініціативності, самовираження; 4. прояв соціальної відповідальності; 5. моральне задоволення	1000,0 (+ транспортні витрати)

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4
Акція «Прибери ліс»	1. приуроченість до певного свята; 2. передбачає залучення членів родини співробітників; 3. залучення школярів;	1. згуртування; 2. прояв талантів; 3. прояв креативності, ініціативності, самовираження; 4. прояв соціальної відповідальності; 5. екологічність	
Акція «Пікнік біля роботи»	1. вільний від роботи час але не у вихідний; 2. передбачає запрошення членів родини; 3. Наявність конкурсів, естафет, 4. барбекю	1. згуртування; 2. навички спільної організації, 3. вирішення міжособистісних конфліктів; 4. налагодження комунікацій	8000,0
Разом			22000,0

Система залучення колективу ДП «Овруцьке СЛГ» до прийняття управлінських рішень може бути забезпечена за допомогою наступних мотиваційних заходів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Заходи із залучення колективу ДП «Овруцьке СЛГ» до прийняття управлінських рішень, 2021-2024 рр.

Захід	Результат впровадження
Виготовлення стенду «Ми пишаємося!»	Розміщення фото і інформації про кращого співробітника місяця, його здобутки
Приймання рішення шляхом влаштування мозкового штурму	Під час мозкового штурму у працівників можуть виникнути нестереотипні, інноваційні шляхи вирішення проблем
Публічне визнання керівництвом досягнень працівника	Підтримка відкритості та відвертості у працівників – запобігання страху «висловити глупу ідею», зниження психологічної скрутості та невпевненості

Також для персоналу ДП «Овруцьке СЛГ» ми пропонуємо, розроблений нами, курс розвивальних занять із використанням активних методів навчання для розвитку соціально-психологічного клімату в колективі, на який нами отримана позитивна рецензія фахівця з психології.

Передбачено, що курс занять буде проводити розробник. Тренінг розрахований на 30 учасників. Відносини з ДП «Овруцьке СЛГ» стосовно оплати послуг з психологічного розвитку колективу пропонуємо побудувати на основі укладення договорів про співробітництво з Державним університетом «Житомирська політехніка, кафедрою менеджменту і підприємництва і Psylab. На наш погляд, дане співробітництво є взаємовигідним для всіх сторін:

1) для ДП «Овруцьке СЛГ» – отримання кваліфікованих послуг з удосконалення управління персоналом підприємства на безоплатній та платній основі, але за зниженими розцінками (наприклад, вартість пропонованого тренінгу в розрахунку на одного учасника складе 320,0 грн);

2) для Державного університету «Житомирська політехніка», кафедри менеджменту і підприємництва, Psylab – можливість отримати апробацію власних розробок, поширити інновації в сфері психології та менеджменту, долучити здобувачів вищої освіти до розробки та реалізації відповідних заходів (навчання дією).

В результаті удосконалення системи та технології управління персоналом ДП «Овруцьке СЛГ», в т. ч. психологічних методів управління очікується економічний ефект отримати від приросту об'єму виробництва та реалізації продукції, продуктивності праці, зростання якості праці та продукції тощо. Підвищення ефективності діяльності планується за рахунок менших темпів зростання витрат на персонал, порівняно з темпами зростання результатів діяльності персоналу, покращення його використання. Економічний ефект від впровадження заходів, запропонованих в даному пункті наведемо за допомогою рис. 2.4.

Варто зазначити, що ефект від впровадження пропозицій буде зростати з часом, адже дані заходи мають пролонговану дію. Для оцінки реальної ефективності має пройти неменше 2-х років.



Рис. 2.4. Піраміда економічної ефективності запропонованих заходів для ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Важливими є соціальні ефекти, які може отримати ДП «Овруцьке СЛГ» від впровадження запропонованих заходів: покращення життєвого рівня працівників; реалізація та розвиток індивідуальних можливостей працівників; певна ступінь свободи та самостійності; сприятливий морально-психологічний клімат в колективі; запобігання збитків, нанесених особистості. Оскільки найціннішим ресурсом будь-якого підприємства є саме кадри, піклування про них ми вважаємо надважливою діяльністю. Тому всі дії стосовно удосконалення психологічного аспекту управлінської діяльності -покращення корпоративної культури, стилю лідерства керівника, соціально-психологічного клімату в кінцевому результаті спрямовані на гармонізацію стосунків у трудовому колективі.

Висновки до розділу 2

Державне підприємство «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» (далі - спецлісгосп) розташоване в північно-східній частині Житомирської області на території Овруцького, Народицького адміністративних районів.

За проведеною оцінкою фінансово-економічного стану ДП «Овруцьке СЛГ» можна сказати про щорічне зростання чистого доходу підприємства, що пов'язано зі зростанням цін на реалізовану продукцію. Так за три роки чистий дохід підприємства зріс на 33036 тис. грн або на 42,5%. Проте валовий та чистий прибутки за даний період знизилися на 27,1%, що пов'язано зі зростанням собівартості реалізуємої продукції.

Позитивним слід відмити зростання вартості активів підприємства у 2,3 рази в порівнянні з 2019 роком. Зросла вартість як необоротних так і оборотних активів підприємства. Таке зростання відобразилось на показниках ефективності використання активів. Фондовіддача зменшилась на 2,8 пункти, що свідчить про зменшення віддачі основних засобів при формуванні чистого доходу. Оскільки темп приросту оборотних активів більше ніж темп приросту чистого доходу то коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 7,9 обороти за рік.

Аналізуючи чисельність персоналу підприємства варто сказати про його зниження на 14 осіб у 2020 році. Це вплинуло на зростання продуктивності праці працівників підприємства. За період з 2019 по 2021 роки продуктивність праці зросла на 200,8 тис. грн / особу або на 52,9 %. Позитивний вплив ми спостерігаємо на показник фондоозброєність, що відображає зростання забезпеченості основними засобами персоналу підприємства у 2021 році.

Стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємств багато в чому залежить від умінь керівника застосовувати адекватні важелі впливу на підлеглих і регулювати його, а також від самих підлеглих, їх особистісних характеристик, таких як рівень розвитку синдрому «професійного вигорання», емоційного інтелекту тощо.

Керівникам ми рекомендуємо застосувати такі форми впливу на соціально-психологічний клімат у колективі та діяльності управління загалом: групи соціально-психологічного тренінгу, обговорення, збори-дискусії, зміна обстановки в робочому приміщенні, знаходити спільні інтереси, які б об'єднали персонал, формування традицій колективу, створювати атмосферу прагнення колективу до емоційного включення в життя кожного співробітника, розвивати комунікативну культуру, навички спілкування та співробітництва; розвивати емпатійні здатності членів трудового колективу, вміння і потреба в пізнанні інших людей.

В результаті удосконалення системи та технології управління персоналом ДП «Овруцьке СЛГ», в т. ч. психологічних методів управління очікується економічний ефект отримати від приросту об'єму виробництва та реалізації продукції, продуктивності праці, зростання якості праці та продукції тощо. Підвищення ефективності діяльності планується за рахунок менших темпів зростання витрат на персонал, порівняно з темпами зростання результатів діяльності персоналу, покращення його використання.

ВИСНОВКИ

1. Управління підприємством – це цілеспрямований, впорядкований вплив органів керівництва, адміністрації підприємства та інших організацій на виробничий колектив з метою ефективного виконання плану економічного та соціального розвитку підприємства; містить координацію, регламентацію, стимулювання, контроль та оцінку результатів діяльності колективу підприємств.

2. Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі. Ці методи здійснюються у формі соціального планування, переконання, навіювання; особистого прикладу, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення й підтримки морального клімату в колективі.

3. Згідно сутності ефективності управління діяльністю підприємства її узагальнений показник повинен давати підприємству можливість здійснювати порівняльну оцінку результатів діяльності як в динаміці, так і по відношенню до конкурентів. В даному випадку мова йде про методи порівняльної рейтингової оцінки. Метод рейтингової оцінки носить системний комплексний характер і базується на різних аналітичних підходах до їх ранжирування.

4. Під інформаційним забезпеченням управління підприємства будемо розуміти сукупність даних, організацію їх введення, обробку, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавленим особам в зручному для них вигляді.

5. Державне підприємство «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» (далі - спецлісгосп) розташоване в північно-східній частині Житомирської області на території Овруцького, Народицького адміністративних районів. Займається вирощуванням багаторічних культур; лісівництвом та іншою діяльністю у лісовому господарстві; лісозаготівлею; оптовою торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; ремонтом автомобілей, наданням в оренду й

експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; будівництвом житлових і нежитлових будівель.

6. Зниження чистого прибутку підприємства віддзеркалилось на його рентабельності. Проте, в цілому ДП «Овруцьке СЛГ» має ліквідне майно і є фінансово стійким, що підкреслюється відповідністю всіх показників встановленим нормативам. Підприємство нарощує свою господарську діяльність та ефективно формує власне майно.

7. Проведені спостереження і дослідження показують, що на підприємстві є значні проблеми із соціально-психологічним станом колективу, який передається через погіршення соціально-психологічного клімату. Це проявляється у всіх аспектах, зокрема, у нормах поведінки і психологічній сумісності членів колективу; міжособових відносинах; групових інтересах і цінностях; груповому настрої і його моральній спрямованості; ставленні працівників до праці та їхній громадсько-політичній активності; організованості та мобільності колективу лісгоспу в процесі трудової діяльності.

Створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі в значній мірі сприяє повніше задоволення соціальних потреб працівників лісгоспу, їх сімей, населення регіону. Незважаючи на щорічне зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), підвищення продуктивності та фондоозброєності праці, на підприємстві немає належної соціальної інфраструктури і практично нічого не робиться для її створення.

8. З метою покращення забезпечення соціальних потреб працівників лісгоспу, їх сімей, населення навколишніх сіл пропонується: регулярно проводити індексацію заробітної плати працівників лісгоспу у відповідності до зростання цін; покращувати умови праці робітників; виділяти працівникам дрова для опалення, лісоматеріали для ремонту і будівництва житла, допоміжних господарських приміщень тощо в достатній кількості та по знижених цінах, встановивши належний контроль за цільовим

використанням цих дров лісоматеріалів з метою недопущення зловживань; передбачити в автоколоні лісгоспу використання однієї автомашини виключно для перевезення лісопродукції з верхніх складів, пиломатеріалів та відходів лісопильно - деревообробного виробництва до місця проживання як працівників лісгоспу, так і жителів навколишніх населених пунктів; сприяти зниженню безробіття в районі знаходження лісгоспу; розширювати туристично - рекреаційну діяльність лісгоспу; створити на базі контори одного з лісництв санаторію - профілакторію для туристів, гостей та відпочиваючих; навести належне планування та облік коштів на соціально - культурні заходи, складати кошторису цих витрат зі вказанням конкретних джерел (чистий прибуток, загальновиробничі чи адміністративні витрати тощо) та конкретних виконавців.

Серед пропонованих заходів по згуртуванню колективу ми пропонуємо тимбілдингові заходи. Система залучення колективу ДП «Овруцьке СЛГ» до прийняття управлінських рішень може бути забезпечена за допомогою серії мотиваційних заходів. Також для персоналу ДП «Овруцьке СЛГ» ми пропонуємо, розроблений нами, курс розвивальних занять із використанням активних методів навчання для розвитку соціально-психологічного клімату в колективі

9. В результаті удосконалення системи та технології управління персоналом ДП «Овруцьке СЛГ», в т. ч. психологічних методів управління очікується економічний ефект отримати від приросту об'єму виробництва та реалізації продукції, продуктивності праці, зростання якості праці та продукції тощо. Підвищення ефективності діяльності планується за рахунок менших темпів зростання витрат на персонал, порівняно з темпами зростання результатів діяльності персоналу, покращення його використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Chkheailo, A., & Tkachenko, I. (2020). Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, 1(60), 203-213. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-19>
2. Большой экономический словарь 19000 терминов / Под ред. А. Азрилияна. М.: Ин-ститут новой экономики, 1997. 864 с.
3. Ведерніков М. Д. Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.09.01. Донецьк, 2005. 39 с
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. зі спец. «Менеджмент організацій» усіх форм навчання. Київ. економ. ін-т менеджменту. 3-тє вид., випр. К.: Кондор, 2004. 598 с.
5. Винославська О.В. Психологія : навч. посіб. Київ : ІНК ОС, 2005. 386 с.
6. Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Культура народів причорномор'я*. 2009. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24535/34-Vysochyna.pdf>
7. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для внз; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
8. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm.
9. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 4. С. 14-18.
10. Дейл Карнегі Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків: Промінь, 2001. 560 с.

11. Декларація МОП основних принципів та прав у світі праці: Декларація МОП ухвалена Міжнародною конференцією праці, 86 сесія, Женева, 18.06.1998. Конвенції та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці. Женева. Вид-во МБП. 2000. Т II. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_260#Text
12. Денисенко М.П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2006. № 7. С. 19-24.
13. Дідюк І.Л. Застосування електронних засобів контролю: порівняльний аналіз. *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика) : наук.-практ. журнал*. 2014. №1 (32). С.157-160.
14. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_16
15. Елецких С. Я. Характеристика этапов процесса управления устойчивым развитием предприятия. *Экономика Крыма*. № 1(34). 2011. С. 29 – 36.
16. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р.Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704с.
17. Європейська соціальна хартія (переглянута): Хартія Ради Європи від 03.05.1996. *Офіційний вісник України*. 2006. №40. Ст. 2660
18. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В.Торгової. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.
19. Загальна декларація прав людини: Декларація ООН, прийнята і проголошена резолюцією №217А(III) ГА ООН від 10.12.948. *Офіційний вісник України*. 2008. №93. Ст. 3103.
20. Закаблук Г.О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100
21. Закаблук Г.О., Семенов А.Г. Удосконалення кадрової політики на

приватному підприємстві. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2012. № 6. С. 276-281.

22. Іушина В. Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 116-118. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_5326

23. Калінкіна І.В. Творчість як варіант сублімації конфлікту . *Збірник статей «Психосемантика»*. 2009. № 50. С. 14-19.

24. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю.С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія. Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 144 с.

25. Кодекс законів про працю №322-08 поточ. ред. від 11.10.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

26. Колісніченко Є.О. Глобалізація і демографічні ознаки глобалістичної свідомості. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 112. С. 278-282

27. Колісніченко Р.М., Зіміна Ю.О., Головань Л.В., Гора А.В. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві. *Наукові перспективи*. 2021. № 10(16). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10\(16\)-390-401](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-390-401)

28. Коломієць В.М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економіка і держава*. 2007. №12. 280 с.

29. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів : навч. посіб. К. : Вид-во «Молодь», 2000. 384 с

30. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. *Ефективність державного управління : збірник наукових праць*. 2010. Вип. 24. С. 188-195.

31. Кондратьєв Б.О., Єршова Н.Ю. Інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства: теоретичні та практичні аспекти удосконалення. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennia_2020.pdf

32. Конституція України № 254к/96ВР від 28.06.1996 р. Верховна

Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

33. Кравченко О. О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101–103.

34. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. й доповн. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

35. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К. : МАУП, 2003. 304 с.

36. Максименко С.Д. Загальна психологія. Видання 3-є, перероблене та доповнене. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 272 с.

37. Малин А. С., Мухин В. И. Исследование систем управления. Учеб. для вузов. М.: ГУ, 2002. 400 с

38. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434–443.

39. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2007. № 4(42). С. 181-219.

40. Методики для діагностики соціально-психологічного клімату в організації (діагностичний компонент технології). URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-7606.html>

41. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права: Пакт, прийнятий ГА ООН 16.12.1996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text

42. Мороз Л.І. Працевдатність як чинник управління трудовим потенціалом робітника. *SWorld International periodic scientific journal «ScientificLook into the Future»* [періодичний журнал «Науковий погляд у майбутнє »], Issue N 16, Part 1 , January 2020. Published by: Odesa, Ukraine. PP.132-137. DOI: 10.30888/2415-7538.2020-16-0 1-032

43. Мороз Л.І. Психофізіологічні чинники управління працевдатністю

промислово-виробничого персоналу підприємства. Проект SWorld: Колективна монографія «Інноваційна економіка і менеджмент у сучасному світі». Одеса: Куприєнко С.В., 2019. Частина 2. Розділ 1. С. 6-21; 75-76. DOI: 10.30888/2663-9890.2019-01-007

44. Назарова Г. В., Романов А. Д. Сутність та роль соціально-психологічного клімату в управлінні персоналом підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна*. 2014. № 4. С. 131-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_4_19

45. Населення і людські ресурси суспільства. URL: <http://library.if.ua/book/40/2646.html>.

46. Николенко Н.П., Николаенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов [практическое пособие]. Москва: Страхование Ревю, 2004. 356 с.

47. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посіб. Київ: Академвидав, 2003. 567 с

48. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Підручник: У 2-х кн. Кн.1: Соціальна психологія особистості і спілкування. К.: Либідь, 2004. 574 с.

49. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж.В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг ; пер. з англ. Київ : Вид-во Соло-мії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

50. Основи менеджменту : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. О.В. Баєвої, Л.О. Згалат-Лозин-ської. Київ, 2008. 599 с.

51. Основи психології. URL: https://pidru4niki.com/17810409/psihologiya/osnovi_psihologiyi

52. Офіційний сайт підприємства ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство». URL: <https://ovruchslg.com.ua/golovna.html>

53. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изучения / под. ред. В.А. Ядова. Л.: Наука. Ленингр. отделение, 1981. 192 с.

54. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Порядок проведення

- атестації робочих місць за умовами праці» від 1 серпня 1992 року № 442.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-%D0%BF#Text>
55. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002. 298 с.
56. Про безпеку та гігієну праці в шахтах: Конвенція МОП від 22.06.1995. №176. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_093#Text
57. Про зайнятість та умови праці й життя сестринського персоналу: Конвенція МОП від 21.06.1997. №149. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_056#Text
58. Психологія: Підручник / За ред. Ю. Л. Трофімова. К.: Либідь, 2001. 560 с.
59. Пуртова С. Г. Управление машиностроительным предприятием: учебник / С. Г. Пуртова, С. В. Смирнова. М. : Высшая школа, 1989. 240 с
60. Раздорожный А. А. Экономика организаций (предприятия) М. : Изд-во РИОР, 2005. 95 с
61. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 229-233.
62. Сівчук І. П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/092-095.pdf
63. Сопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом: учебное пособие для студентов. СПб.: Изд-во Смольного ун-та. 2000. 400 с.
64. Сорока А. М., Лісовська А. В. Соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес : науковий журнал*. 2020. N 4(34). С. 43-47
65. Теорія і практика управління персоналом / Авт.-укл. Г.В. Щокін. К., 1998; Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М., 1998.
66. Терещенко Д.А., Гур'янов А.Б. Розробка системної моделі управління діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 177-181

67. Управление конфликтами в организации рекламного производства. URL: <http://advlab.ru/>.

68. Ушакова-Кирпач І.М. Підстави функціонування народних підприємств в Україні. *Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний, правовий, економічний та гуманітарний виміри* Зб. Тез 22-23 квітня. Кіровоград. 2016 с. 27-29

69. Философский энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 2002. 576 с

70. Черепкова Н.В., Чугункин С.А. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе. *Бюллетень медицинских Интернет-конференций*. 2011. Том 1. Часть 1. С. 45-48.

71. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313-318.

72. Швець Г.О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Збірник наук. праць ДВНЗ «Приазовського державного технічного університету»*. Теоретичні і практичні аспекти економік та інтелектуальної власності. Маріуполь. 2018. Вип. 1. Том 1. С. 174-181

73. Яковлєв О. А. Нормативно-правові акти, які становлять основу централізованого правового регулювання умов праці в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Випуск 5. С. 169-175.

74. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1 (76). С. 130-136.

Додатки

Організаційна структура ДП «Овруцьке ЛСГ»

