

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Класичний фаховий коледж  
Кафедра технологій і управління

«До захисту допущено»

\_\_\_\_\_ Олена ЦИГАНЕНКО  
(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент  
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: Управління компанією на основі системи ключових показників ефективності

Здобувача (ки) групи М-91к  
(шифр групи)

Рябовол Анастасія Миколаївна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Анастасія РЯБОВОЛ  
(підпис)

Керівник викладач, к.е.н. Катерина ЗУБКО

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант<sup>1)</sup>

\_\_\_\_\_ (посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Конотоп 2023**

Примітки:

1) Зазначається за наявності

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Класичний фаховий коледж  
Кафедра технологій і управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Олена ЦИГАНЕНКО

(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача (ки) групи М-91 к інституту (центру) \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент

Рябовол Анастасія Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: Управління компанією на основі системи ключових показників ефективності

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 01-III від 24 січня 2023р.

Термін здачі здобувачем (кою) завершеної роботи 06 червня 2023 р.

**Вихідні дані до роботи:** нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

**Зміст основної частини роботи** (перелік питань для розроблення):

Дослідити теоретичні основи управління підприємства на основі системи ключових показників ефективності, проаналізувати особливості управління підприємством ПрАТ "АТІКА", удосконалити управління ПрАТ «АТІКА» на основі ключових показників ефективності.

Дата видачі завдання: 17 квітня 2023 р.

Керівник викладач, к.е.н. Катерина ЗУБКО

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант<sup>1)</sup> \_\_\_\_\_

(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийнято до виконання 17 квітня 2023 р.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анастасія РЯБОВОЛ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Примітки:

1) Зазначається за наявності

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ .....	8
1.1 Економічна сутність управління підприємства в сучасних умовах.....	8
1.2 Чинники що впливають на ефективність управління підприємства.....	12
1.3 Показники ефективності управління підприємством.....	15
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПрАТ "АТІКА" .....	18
2.1 Коротка характеристика техніко-економічних показників підприємства..	18
2.2 Планування та аналіз ефективності діяльності підприємства.....	21
2.3 Оцінка ефективності управління підприємством на основі системи ключових показників ефективності.....	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «АТІКА» НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	30
3.1 Заходи спрямовані на підвищення ефективності показників .....	30
3.2 Розробка комплексу заходів щодо оцінки ефективності змін.....	33
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
на тему:

### Управління компанією на основі системи ключових показників ефективності Рябовол Анастасії Миколаївни

Обґрунтуванням актуальності теми є необхідність аналізу системи ключових показників ефективності від яких залежить стабільність виробництва і високий економічний розвиток.

Мета роботи полягає у обґрунтуванні необхідності застосування економічних методів управління.

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- розглянути економічну сутність управління підприємством у сучасних умовах;
- дослідити чинники, що впливають на ефективність управління підприємства;
- проаналізувати показники ефективності управління підприємств;
- оцінити ефективність управління підприємством на основі системи ключових показників ефективності;
- визначити заходи, спрямовані на підвищення ефективності показників.

При виконанні роботи використовувалися загальнонаукові принципи пізнання, методи аналізу і синтезу, метод SWOT-аналізу, метод дедукції.

У результаті проведених досліджень встановлено, що завдяки системі КРІ кожен співробітник розуміє взаємозв'язок між своїми обов'язками та цілями розвитку компанії. Процеси, що базуються на стратегії, в кінцевому підсумку включають набір КРІ. Дослідження показують, що застосування системи грейдуння на їх основі збільшує продуктивність праці як мінімум на 10% та в середньому на 20-30%.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність елементів управління підприємства ПрАТ «АТІКА».

Предмет досліджень - формування ключових показників ефективності.

Результати впровадження досліджень публікація в наукових виданнях: Зубко К.Ю., Весперіс С.З., Рябовол А.М., Самусь Г.І., Циганенко О.В. Вплив економічної ефективності на формування ринкових умов управління організацією. *Ефективна економіка*. № 4 (2023)

[URL:https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1439](https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1439)

Робота викладена на 44 сторінках, у тому числі включає 8 рисунків, 17 таблиць, список цитованої літератури із 22 джерел.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ.

## ВСТУП

Нині однією з найважливіших функцій керівника організації є ефективне управління. Завдання розробки ефективності існуючої системи управління компаніями у сучасних умовах розвитку складне. Дослідження діяльності компаній показали, що їхня управлінська структура часто неефективна, оскільки неповна і не може досягти поставлених в організації цілей.

Незважаючи на те, що у галузі управління компаніями ведеться велика наукова робота, деякі питання повністю не вивчені. Це наслідки умов економічної ситуації в країні, які швидко змінюються, особливості поточних тенденцій проблем у бізнес-середовищі, а також нестабільна організаційна структура та економічні механізми, які застосовують керівництво організацій. Тому важливо проводити систематичний спосіб ефективності управління компанією, оцінювати діяльність організації та економічну стратегію підприємства.

В даний час тільки професійні менеджери можуть керувати виробничою та економічною діяльністю, а існування підприємства на ринку – це спосіб мислити та діяти відповідно до його потреб та вимог.

Наразі особливо актуальним є питання оцінки ефективності поточних ринкових умов управління, працездатності керівників та створюваних ними організаційно-економічних систем.

Адміністративна ефективність - це результативність конкретної системи управління, яка відображає різні показники, як управління продуктом, так і фактичну управлінську діяльність, і ці показники носять кількісний характер.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що від ключових показників ефективності залежить стабільність виробництва та високий економічний розвиток.

Тому важливим завданням для керівництва є виявлення сильних і слабких сторін для прийняття ефективного управлінського рішення з урахуванням існуючої ситуації.

Кожна компанія, яка прагне досягти своїх цілей, бізнес-процесів, повинна покращити методи управління, що використовуються в компанії. Найбільш важливими та ефективними є ключові показники ефективності.

Предметом дослідження у цій роботі є формування ключових показників ефективності, а об'єктом – сукупність елементів управління підприємства.

Метою роботи є обґрунтування необхідності застосування економічних методів управління. Для вирішення цієї мети слід виділити такі завдання:

- розглянути економічну сутність управління підприємством у сучасних умовах;
- дослідити чинники, що впливають на ефективність управління підприємства;
- проаналізувати показники ефективності управління підприємств;
- оцінити ефективність управління підприємством на основі системи ключових показників ефективності;
- визначити заходи, спрямовані на підвищення ефективності показників.

Теоретико-методологічною основою роботи послужили праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі управління підприємством. Питання управління досліджували такі зарубіжні та вітчизняні автори як В.В. Лаврененко, А.А. Самойленко, Є.А. Поліщук та А.І. Іващенко, Д. Парментер та ін.[1-4].

Перший розділ роботи присвячена питанням теоретичного характеру, які розкривають економічну сутність управління підприємством в сучасних умовах та фактори, що впливають на ефективність управління.

У другому розділі роботи досліджуються особливості управління ПрАТ «АТІКА». Дана коротка характеристика техніко-економічних показників досліджуваної організації, а також основи планування та аналіз ефективності діяльності компанії. Проведена оцінка ефективності управління компанією.

У третьому розділі роботи, виходячи з проведеного в практичній частині дослідження, здійснено вдосконалення управління підприємством з урахуванням ключових показників ефективності. Для цього розроблено заходи спрямовані на підвищення ефективності показників та надано оцінку ефективності.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

## 1.1 Економічна сутність управління підприємства в сучасних умовах

У сучасних умовах ведення бізнесу економічна наука активно вивчає методи, які працюють в управлінні компанією, зокрема організаційні та економічні системи управління бізнесом.

Вважається, що управління - це участь в управлінні процесами та управління керованими елементами, суб'єктами та об'єктами. У той же час метод управління вважається однією з процедур для реалізації певних дій та правил поведінки в управлінській діяльності [5, с.346].

На малюнку 1.1 представлено місце механізму управління у системі управління підприємством.

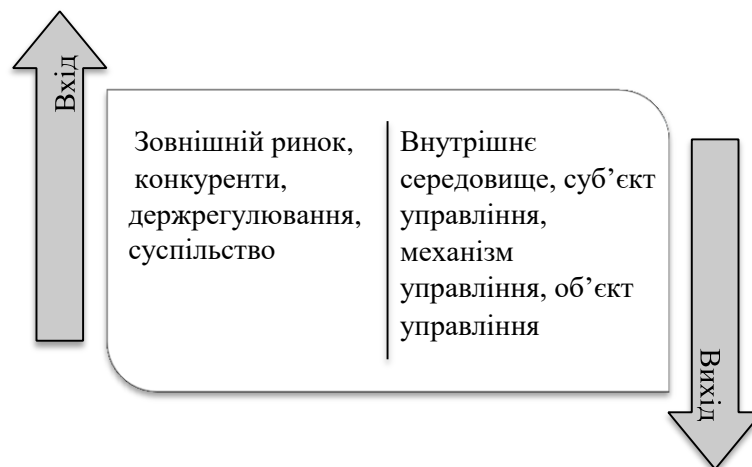


Рис.1.1 Місце механізму управління у системі управління підприємством



На малюнку показано внутрішнє та зовнішнє середовище. Послідовна система управління формується під впливом зовнішніх факторів усередині організаційного середовища. Це означає, що метод впливає на об'єкт управління через суб'єкт управління. Реалізація та здійснення будь-якого процесу в бізнес-процесі описана наявним регламентом, але працівники компанії виконують необхідний бізнес-процес самостійно. Проте співробітники компанії самостійно здійснюють необхідний бізнес-процес. Тобто показаний спосіб впливати на об'єкт управління за допомогою суб'єкта управління.

Економічний механізм управління ґрунтується на системі економічних законів, принципів, методів управління та таких важелів господарської діяльності, як мета, прибуток, розвиток відносин власності тощо.

Економічний механізм управління спрямований на вирішення конкретних проблем взаємодії та реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі господарської діяльності. Такий механізм об'єктивно зумовлений здійсненням господарської діяльності фірми в ринкових умовах, коли результати управлінської та господарської діяльності одержують оцінку на ринку в процесі обміну [6, с.497].

Управління — це вид людської діяльності, що виник у його структурі, оскільки він сформований у свідомій діяльності для необхідних людських товарів. Особливостями цього бізнесу є передбачення, самоорганізація, контроль, усвідомлення потреб [7, с. 136]. Управління як процес - це безперервний ланцюжок розвитку, прийняття та впровадження рішень.

Важливим елементом управлінського рішення і те, що приймається за наявності невідкладної проблеми, тобто у ситуації, коли є різниця між фактичним та бажаним станом системи.

Рішення є частиною зворотного зв'язку у виробництві, і тому управлінське рішення є своєрідною інформацією, яка забезпечує ефективну реалізацію бізнес-процесів. Рішення управління, з одного боку, пов'язані з управлінням, з другого - управлінням впливом. Отже, рішення керівництва не може бути обмежене теоретичним вирішенням проблеми, воно також визначає механізм реалізації та моніторингу рішення.

Одним із визначальних факторів ефективності виконавчої роботи є фактор часу, який потребує швидкого потоку інформації та її швидкої обробки.

Тому найважливішою вимогою для прийняття рішення є те, що настав час для його здійснення. Порушення цієї ситуації призводить до порушення зворотного зв'язку.

Однією з найбільш важливих і відповідальних функцій, які виконує керівник процесу управління, є прийняття рішень. Тому розуміння процесу прийняття рішень має велике значення для всіх, хто хоче досягти успіху в управлінні керівництвом.

Усі функції управління компанією можна поділити на дві групи - загальні та спеціальні. Перша група перебуває у циклі управління кожної компанії, а друга група виконує певні завдання та залежить від масштабу бізнесу.

Управління компанією - це, як правило, альтернативний робочий цикл (планування, організація, мотивація, контроль) роботи. Кожна функція управління виконує свою роль організації, і якщо в ланцюжку немає хоча б однієї ланки, то помилки у її виконанні можуть порушити нормальний ланцюг. Усі функції управління представлені у таблиці [8].

Таблиця 1.1 - Функції управління

№	Функції	Характеристика
1	Планування, зокрема.	Допомагає ставити цілі, визначати інструменти
а)	стратегічне	Включає правила, які компанія використовує для досягнення як глобальних, так і невеликих цілей
б)	тактичне	Визначає поведінку компанії на ринку
в)	оперативне	Проміжні цілі та розробляє плани їх досягнення
2	Організація	Створюється структура підприємства, організовується діяльність співробітників, визначається роль кожного працівника у системі. Вибираються ресурси, що становлять основу життя підприємства. Завдання розподіляються між відділами/співробітниками та встановлюються зв'язки для їх спілкування. Основна мета організації – реалізація розроблених планів у бізнес-процесі.
3	Мотивація	Працює, щоб мотивувати співробітників, наближати їх до виконання планів та допомагати їм рухатися до певної мети. Застосовуються багато типів стимулів, включаючи фізичні, моральні та соціальні. Вибір типу мотивації залежить від конкретної ситуації
4	Контроль, зокрема.	Вид управлінської діяльності, який передбачає вивчення та порівняння бізнес-процесу планування. Використовується для контролю, моніторингу, перевірки, обліку та аналізу всіх сфер діяльності.
а)	попередній	Створюється свого роду згуртованість – чи правильно співробітники розуміють роботу
б)	поточний	У процесі роботи над завданням не використовується
в)	підсумковий	Перевіряються усі розділи виконаної роботи. Це можна зробити перед надсиланням звіту

Найважливішим кроком у створенні інфраструктури у системі управління є побудова відносин між її відділами. При цьому потрібна чітка фіксація виду зв'язку, його періодичності, змісту та матеріальних носіїв.

Своєчасне та якісне виконання всіх необхідних процесів управління персоналом потребує побудови системи управління персоналом. У його рамках приймаються інформаційні потоки та всі управлінські рішення.

Структура системи управління покликана забезпечити оптимальне виконання функціональних обов'язків та відповідальності між її підрозділами

та співробітниками. Ще одне важливе завдання структури управління - оптимізувати процеси, що відбуваються в системі.

Система управління персоналом може бути розглянута як відокремлений склад прийомів, методів і технологій роботи з персоналом, спрямованих на вирішення вище перерахованих завдань для досягнення мети системи.

Методи управління - це сукупність засобів і прийомів, які впливають на мету контролю для досягнення певних результатів. Завдяки їм успішно реалізується основний зміст так званої управлінської діяльності.

Таким чином, стабільна робота в конкурентному середовищі є дуже важливою для будь-якої організації. Для реалізації цього важливо визначити функції системи управління відповідно до цілей та завдань розвитку компанії: покращити системи управління, підвищити ефективність використання ресурсів, підвищити конкуренцію продуктів, збільшити фінансові наслідки.

## **1.2 Чинники що впливають на ефективність управління підприємства**

У поточному контексті економічного розвитку зберігається стрес і невизначеність зовнішнього середовища, що призводить до постійної потреби в діяльності яка на ринку змінює та повторює потреби ринку та характеристики конкурентів.

Компанії були змушені покращувати організацію та управління системами управління бізнесом.

Ефективне керування залежить від низки факторів, які необхідно враховувати одночасно. Чинник (від латинського - що робить), стає причиною, що визначає сили, що впливає на шлях, роль або характеристики людини [9, с.15].

Розглянемо, можливі чинники забезпечення ефективного управління компанією.

Таблиця 1.2– Фактори, що впливають на управління підприємством

Зовнішні	Внутрішні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення активності конкурентів.</li> <li>• Зміна платоспроможності клієнтів.</li> <li>• Нестабільна ситуація на ринку праці.</li> <li>• Кризи в економіці та політиці.</li> <li>• Глобальні зміни у суспільстві.</li> <li>• Міграційні процеси.</li> <li>• Військовий стан.</li> <li>• Законодавчі акти щодо регулювання соціальних процесів за рахунок роботодавців.</li> <li>• Посилення державних податкових виплат</li> <li>• Серйозні коливання на фінансових та валютних ринках</li> <li>• Впровадження нових технологій у виробництві товарів та послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність керівників та співробітників через хворобу.</li> <li>• Проблемні взаємодії працівників у колективі.</li> <li>• Відсутність злагодженості у трудовому процесі, затримки постачання, перевантаження у роботі.</li> <li>• Дії які впливають на призупинення або збої виробництва</li> <li>• Недотримання трудової та виробничої дисципліни працівниками.</li> <li>• Конфліктні ситуації на виробництва.</li> <li>• Реорганізація діяльності підприємства.</li> <li>• Перестановка кадрів.</li> <li>• Простої обладнання викликані технічними проблемами.</li> <li>• Неправова поведінка клієнтів чи персоналу.</li> <li>• Витрати на заходи щодо безпеки майна та охорони праці.</li> <li>• Креативність працівників</li> <li>• Контролювання результатів праці адміністрацією</li> <li>• Формування зацікавленості працівників у кінцевому результаті</li> <li>• Залучення працівників підприємства до участі у розробці планів розвитку виробництва.</li> </ul>

Крім розподілу чинників на внутрішні і зовнішні за класифікаційними ознаками виділяють: економічні; технологічні; організаційно-правові; соціально-економічні; природно-кліматичні; екологічні [10, с. 214].

Характеристика представлених чинників залежно від ступеня впливу, що вони можуть на управління підприємством представлена таблиці 1.2.

Таблиця 1.3 - Характеристика факторів управління

Чинники	Ступінь впливу
Економічні	Впливають як на зовнішню, так і на внутрішнє середовище організації з позиції інфляційних процесів, податкових, цінових змін, валютних курсів
Технологічні	Впливають за допомогою ступеня оновлення обладнання, технологічних процесів у виробництві
Організаційно-правові	Контроль з боку держави, а також зміни у законодавстві
Соціально-економічні	Кадровий потенціал, освіченість населення, рівень кваліфікації кадрів

Організація ефективного управління визначається, коли створюються найкращі умови, в яких команда компанії може досягти поставленої мети з максимальною продуктивністю за короткий період часу і з низькими витратами всіх типів ресурсів.

Завдання керівництва – заохотити підлеглих таким чином, щоб вони працювали з максимальною ефективністю та високою продуктивністю.

Апарат управління компанії є структурою, покликаною контролювати всі прийняті рішення та оцінювати їх можливий вплив на розвиток компанії, оцінювати їх значимість нею. В умовах кризи навантаження на нього стає більшим і відповідальність, відповідно, теж, оскільки ризик несприятливих наслідків зростає і може створювати загрози для благополуччя і навіть функціонування організації. Крім того, необхідно не лише намагатися підтримувати ефективність управління на колишньому рівні, але й прагнути до її підвищення та шукати можливості для цього [11, с.69].

Виникнення організації яка здатна до самонавчання є елементом еволюції індустріального суспільства. У найближчому майбутньому будуть

досягати успіху організації, які на всіх рівнях управління навчаться використовувати відданість людей справі та їх здатність вчитися швидше за своїх конкурентів. Інструменти управління супроводжують і підтримують внутрішньофірмовий процес управління та прийняття рішень на всіх рівнях управління, пов'язуючи воедино функції планування, організації, координації та регулювання, обліку та контролю, інформаційного забезпечення, мотивації та стимулювання [12, с.196].

Вивчаючи основні, можна отримати базові рекомендації щодо розвитку системи управління бізнесом, розробити та застосувати методи оцінки ефективності організаційних та економічних процесів в управлінні комерційними підприємствами.

### **1.3 Показники ефективності управління підприємством**

Вибір типу та методу оцінки ефективності управління компанією залежить від показників організації, як бізнес-середовища. Оцінка оперативного управління кожним бізнесом – найскладніше завдання. Тому що для вирішення цієї проблеми необхідно застосовувати робочі моделі підвищення управління організації.

Система управління може вважатися ефективною, якщо вона відповідає цілям чи вимогам, встановленим компаніями за оптимальної вартості різних продуктів. Для оптимізації ефективності бізнесу, слід застосовувати конкретні методи для розрахунку прогресу та розміру даних з використанням цього методу.

У науці є два способи моделювання ефективності керування бізнесом. Ключові елементи виробництва – праця, джерела праці. Розгляд інституту організації як механізму для досягнення конкретних цілей, включаючи сировину та матеріали.

Ключем до оцінки ефективності управління за рахунок розвитку персоналу є підвищення продуктивності. Основна ідея полягає у систематичному плануванні всіх внутрішніх процесів управління співробітниками для своєчасного та ефективного досягнення бізнес-цілей з метою отримання доходів [8].

З іншого боку, ефективність систем управління бізнесом можна оцінити з допомогою розрахункових методів.

Наприклад, Фелікс Рігге використав запропонований метод бального аналізу. Щоб відстежувати сфери діяльності, бізнесу необхідно зосередитися на кількох факторах. Рівень підходу до певного стану на кожному маршруті є показником того, наскільки важко було досягнуто мети.

Ефективність управління визначається профілем професійної діяльності експертів.

Знизити ризик прийняття негативних управлінських рішень за фінансовими показниками дозволить аналіз із виявленням індикаторів, які можуть бути використані для оцінки діяльності апарату управління та для повного формування економічної ситуації компанії.

Ключовий показник ефективності (КРІ) – це показник діяльності організації, який допомагає підприємству досягти стратегічні та тактичні цілі своєї діяльності. КРІ є одним із інструментів, за допомогою якого можна проаналізувати, наскільки ефективно працює персонал для досягнення цілей компанії.

При використанні ключових показників ефективності, підприємство має можливість керувати та змінювати процес, окреслювати цілі для персоналу та застосовувати систему мотивації співробітників підприємства до досягнення поставленої мети. До завдань КРІ входить стимулювання співробітників та їх мотивація на досягнення запланованих результатів[13].



Таблиця 1.4 - Ключові показники ефективності [15]

Ключові показники ефективності продажів	Ключові показники ефективності виробництва
виторг; прибуток від продажу; собівартість продукції; відсоток бракованих виробів; сума оборотних активів; вартість запасів.	витрати сировини; продуктивність праці робітників; обсяг незавершеного виробництва та запасів; ремонт обладнання; інші виробничі витрати; зберігання готової продукції.

Таким чином, перевагою системи КРІ є активна мотивація персоналу на основі розрахованих сумісних показників.

## РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПрАТ "АТІКА"

### 2.1 Коротка характеристика техніко-економічних показників підприємства

Приватне акціонерне товариство "АТІКА" – організація, що діє з 1993 року, Юридична адреса організації: місто Київ, Вул .Героїв Дніпра, 178  
Основний вид діяльності: діяльність з управління фінансово-промисловими групами.

Середньооблікова чисельність співробітників на кінець 2021 р. – 51 співробітник.

Цінності Компанії:

1. Ми лідери
2. Ми ефективні
3. Ми технологічні
4. Ми відкриті до співпраці
5. Ми команда

Для досягнення стратегічних цілей ПрАТ «АТІКА» система управління розвивається на основі вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 50001:2018.

Політика у сфері інтегрованої системи менеджменту орієнтована ефективно управління з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін, від яких залежить успіх бізнесу.

Основною метою підприємства є отримання прибутку. Компанія використовує передові технології та методи у своїй діяльності та управлінні.

Таблиця 2.1 – Оцінка динаміки техніко-економічних показників роботи  
ПрАТ «АТІКА» за період 2019-2021 рр.

Показник	Значення тис. грн.			Абсолютне відхил., тис.грн.		Темп зростання, %	
	2019 р.	2020р.	2021 р.	2020-2019р.	2021-2020 р.	2020/2019 рр.	2021/2022 рр.
Виторг	111144	124010	119712	12866	-4298	114,12	95,87
Комерційні витрати	1896	2816	710	1020	-2106	160,14	22,46
Управлінські витрати	86666	97701	93969	-180367	187670	113,03	96,10
Прибуток від продажу	7233	5693	4882	-1540	-811	78,41	85,50
Прибуток до оподаткування	1184	1188	1163	4	-25	100,37	97,70
Чистий прибуток	157	77	95	-80	18	49,04	123,38
Чисельність персоналу	52	50	51	-2	1	96,15	102,00
Основні засоби	4651	4939	3352	288	-1587	106,47	66,51
Запаси	884	774	1628	-110	764	87,41	200,00
Чисті активи	655	732	827	77	95	113,87	115,03
Рентабельність продажів	5,3	5,5	7,3	0,2	1,8	103,85	133,33
Фондовіддача грн/грн.	21,48	22,95	32,63	1,47	9,69	107,18	144,14
Продуктивність праці, тис. грн.	1852,77	2180,2	2055,14	327,43	-125,06	118,68	93,99

Оцінюючи техніко – економічні показники діяльності динаміці за 2019-2021 р. можна відзначити. Виручка ПрАТ «АТІКА» зросла у 2019 р. на 14,12%, а у 2020 р. навпаки, знизилася, що було зумовлено пандемією коронавірусної інфекції та зниженням обороту щодо реалізації. Комерційні витрати зросли у 2020 р. на 60,14%, а у 2021 р. навпаки, знизилася. Управлінські витрати, навпаки, у 2020 р. зросли та у 2021 р. навпаки зазнали зниження. Прибуток від продажу знижується щорічно. Прибуток до оподаткування сильних змін не

показав. Чисельність персоналу змінилася у 2021 р. скоротившись на 1 особу, яка звільнилася за власним бажанням та у 2020 р. збільшилася на одну особу.

Чисті активи організації на останній день аналізованого періоду (31.12.2021) набагато (у 72,7 разів) перевищують статутний капітал. Це співвідношення позитивно характеризує фінансове становище, повністю задовольняючи вимогам нормативних актів до величини чистих активів організації..

Рентабельність продажів зростає, що говорить про приріст прибутку, який припадає на одиницю реалізованої продукції. Фондовіддача зростає, що говорить про підвищення ефективності використання основних засобів ПрАТ.

## **2.2 Планування та аналіз ефективності діяльності підприємства**

ПрАТ «АТІКА» має лінійну організаційну структуру, у складі якої виділяють кілька підрозділів. Усі підрозділи та відділи підприємства діють у процесі здійснення діяльності взаємопов'язано. Для ведення їх узгодженої роботи чітко визначено для кожного відділу регламент роботи, а також методи та форми, які ув'язують роботу всієї системи управління.

Відповідно до організаційної структури підприємства розподіл обов'язків здійснюється за функціональним принципом.

На рис. 2.1 представлені переваги та недоліки управління ПрАТ "АТІКА", які були виявлені в результаті аналізу.

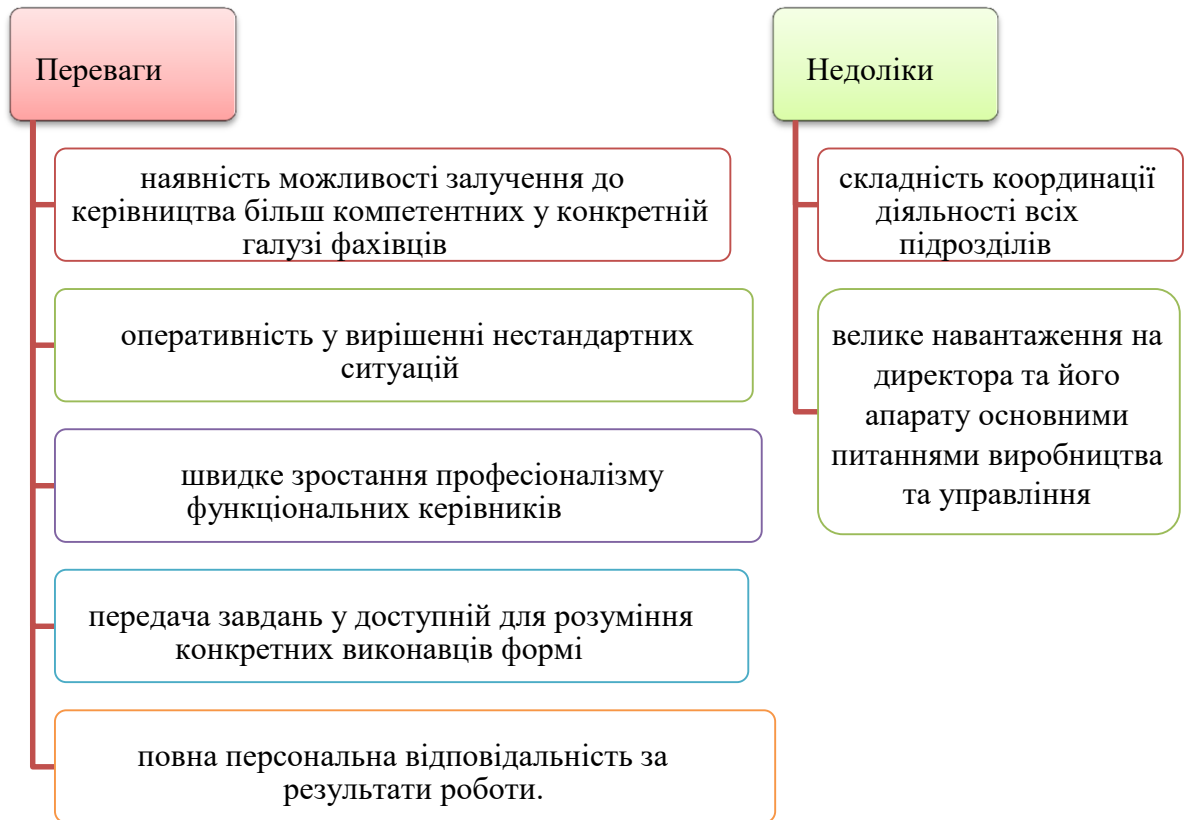


Рис. 2.1 Переваги та недоліки управління ПрАТ «АТІКА»

Згадані переваги дозволяють відстежувати хід управлінського процесу на всіх етапах і допомагають знизити згори донизу втрати часу, пов'язані зі зростанням виробничих завдань.

Права та обов'язки керівників чітко визначені та задокументовані у посадових інструкціях та інших документах, що регулюють діяльність ПрАТ «АТІКА». Суворі ієрархія дозволяє організувати ефективну взаємодію між різними структурними підрозділами задля досягнення цілей розвитку бізнесу.

Немає жодних тенденцій для заміни менеджерів з вищою освітою чи кваліфікацією.

Кількість одиниць управління в ПрАТ «АТІКА» – 7, кількість рівнів управління – 2, загальна кількість елементів у структурі – 9. Отже, коефіцієнт складності в організаційній структурі дорівнює 1.

Таблиця 2.2 - Показники складу структури ПрАТ «АТІКА»

Показник	Коефіцієнт вагомості (q <sub>i</sub> )	Оцінка у балах (A <sub>i</sub> )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Вагомість коефіцієнту актуалізації функцій	0,19	1,00	0,19
Вагомість коефіцієнту концентрації функцій	0,14	0,65	0,74
Вагомість коефіцієнту накопичення організаційної структури дисфункцій	0,18	1,05	0,19
Вагомість коефіцієнту концентрації елементів	0,21	0,78	0,16
Складність організаційної структури управління	0,28	0,9	0,24
Разом	1,00	-	1,52

Таким чином, проведений у таблиці розрахунок показав, що ступінь обґрунтованості представленої на підприємстві горизонтальної та вертикальної організаційної структури системи досить добре інтегрована в елементи ПрАТ «АТІКА». Але є й недоліки, саме незначне зниження операційної ефективності.

Аналіз ступеня обґрунтованості розподілу функцій, прав та відповідальності між структурними підрозділами виявив такі недоліки даної системи:

1. Фактично виконані дії який не завжди відповідають сформованим цілям у межах управління підприємства;
2. Дублювання та повторення функцій для кількох керівних посад, що збільшує навантаження на управління бізнес-процесами.
3. Управління та керівництво підприємства найчастіше відволікається на здійснення вирішення поточних завдань, які під силу керівникам відділів, що призводить до відволікання та затримки у прийнятті стратегічних завдань.

Існують три ланки, які виконують завдання координації (це ланки з функціональними підрозділами). Отже, коефіцієнт сумісності зв'язків дорівнює:  $1 - (3/10) = 0,7$ . Таким чином, можна сказати, що процес управління централізований. Це говорить про високу централізацію організаційної структури та слабкість горизонтальних зв'язків.

Таблиця 2.3 - Показники коефіцієнта структури зв'язків ПрАТ «АТІКА»

Показник	Значення коефіцієнту	Коефіцієнт вагомості (qi)	Експертна оцінка у балах (Ai), від 0 до 1	$\sum_{i=1}^m qi \cdot Ai$
Коефіцієнт актуалізації функцій	1.62	0.25	0.4	0.1
Коефіцієнт концентрації зв'язків	0.54	0.25	0.9	0.23
Коефіцієнт сумісності зв'язків	0.77	0.20	0.8	0.16
Коефіцієнт централізації управлінських рішень	0.55	0.30	0.5	0.15
Всього	-	1.00	-	0.64

Отже, індекс ефективності (взаємозв'язок між структурами) в організації становить 0,64. За цим індексом ПрАТ «АТІКА» у сучасних умовах характеризується високим рівнем мінливості довкілля та зміни споживчих потреб та переваг.

Таблиця 2.4 - Оцінка принципів управління ПрАТ «АТІКА»

Найменування	Зміст принципів
Гнучкість	Система управління може пристосовуватися до цілей управління
Децентралізація	Система управління, структурні підрозділи та керівники мають здатність раціонально працювати, автономно, передаючи при необхідності функції на рівні нижче
Дисциплінованість	Усі працівники підприємства суворо дотримуються встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку
Єдиноначальність	Основу всього управління підприємством сконцентровано в особі керівників, а співробітники лише підпорядковуються ним.

## Продовження таблиці 2.4

Кадрова політика	У компанії розроблено та успішно функціонує кадрова політика, націлена на грамотне управління персоналом в рамках усіх необхідних функцій та принципів кадрового обліку
Колегіальність	Робота менеджерів у тісному контакті між собою на основі співробітництва та взаємозалежності, спільної участі у виробленні найважливіших рішень
Корпоративність	В організації дотримується виваженого дотримання всіх інтересів як керівництва, так і персоналу спрямованих на досягнення цілей та завдань ведення бізнесу
Оперативність	В організації відбувається швидке реагування на всі можливі зміни, які можуть впливати на прийняття рішень
Ротація	Планомірне переміщення по різних посадах працівників окремого підрозділу чи підприємства загалом
Адаптивність	Своєчасна реакція на зміни у зовнішньому середовищі, що дозволяє швидко реагувати
Ділове партнерство	Вміння контактувати з постачальниками, покупцями, виконавцями та керівниками, клієнтами та замовниками
Мотивація	Методи роботи з людьми, спрямовані на створення задоволеністю роботою
Ефективність	Передбачає економічну організацію системи управління персоналом на основі зниження частки витрат на управління у загальних витратах на одиницю продукції

Ряд принципів ПрАТ «АТІКА» досі не працює чи не виконується належним чином. Погано працює принцип мотивації, а заохочення співробітників організації може сприяти успіху людської діяльності, якщо вона ґрунтується на позитивних цілях.

Адаптація так само недостатньо добре розвинена як принцип грамотного управління підприємством, і це ставить під загрозу діяльність компанії. Для вирішення цієї проблеми доцільним є залучення висококваліфікованих фахівців, консультантів, професійні групи.

ПрАТ «АТІКА» у сучасних умовах характеризується високим рівнем мінливості до доквілля та зміни споживчих потреб та переваг.



Маркетинг людських ресурсів з акцентом на раціональне використання праці, ефективний розподіл людей до роботи забезпечує найкращі умови для розвитку природних талантів працівників.

### 2.3 Оцінка ефективності управління підприємством на основі системи ключових показників ефективності

Для розуміння ефективності управління підприємством наявні ресурси слід розділити на категорії, тобто ми перетворимо їх на карту навичок управління здійснивши їх групування.

Кластери структурних елементів в оцінці ефективності системи управління ПрАТ «АТІКА» представлені на рис.2.2.



Рис. 2.2 Кластери структурних елементів в оцінці ефективності системи управління ПрАТ «АТІКА»

Далі необхідно вказати напрямки. Кожен структурний елемент може бути розвинений на 4-х рівнях - вузькому, базовому, просунутому, лише на

рівні навичок. Потім встановлюємо складність кожної складової у межах кваліфікаційного підходу до оцінки персоналу. Скористаємося технічним методом тестування.

Таблиця 2.5 – Метод експертних оцінок кожного структурного елемента у межах компетентнісного підходу до оцінки персоналу

Компетенція	1 експерт	2 експерт	3 експерт
прийняття управлінських рішень;	0,1	0,1	0,1
організація та контроль за діяльністю;	0,2	0,1	0,2
мотивація та розвиток персоналу;	0,1	0,1	0,2
лідерство та вплив;	0,1	0,1	0,1
комунікативність та співробітництво;	0,1	0,1	0,1
гнучкість, адаптивність;	0,1	0,2	0,1
необхідний рівень відповідальності;	0,2	0,2	0,1
вміння своєчасно оцінювати фактори ризику	0,1	0,1	0,1
Сума	1	1	1

Далі розрахуємо коефіцієнт конкордації, тобто коефіцієнт узгодженості.

$$W = 12 * \frac{S}{m \cdot n^2} * (n^3 - n) \quad (2.1)$$

Розрахуємо S за такою формулою:  $S = 899,6$ . Тоді коефіцієнт конкордації дорівнюватиме:

$$W = (12 \cdot 899,6) / 3^2 \cdot (8^3 - 8) = 0,8$$

W наближений до 1, отже, узгодженість досить велика.

Далі складемо мінімальний профіль кожного структурного елемента у рамках підходу до оцінки ефективності управління ПрАТ «АТІКА» у вигляді таблиці та у вигляді пелюсткової діаграми.

Таблиця 2.6 – Мінімально допустимий профіль кожного структурного елемента в рамках підходу до оцінки ефективності управління в ПрАТ «АТІКА»

Компетенція	Мінімально допустимий рівень
прийняття управлінських рішень;	4 (рівень майстерності)
організація та контроль за діяльністю;	3 (підвищений)
мотивація та розвиток персоналу;	3 (підвищений)
лідерство та вплив;	4 (рівень майстерності)
комунікативність та співробітництво;	3 (підвищений)
гнучкість, адаптивність;	3 (підвищений)
здатність нести потрібний рівень відповідальності;	3 (підвищений)
вміння своєчасно оцінювати та враховувати фактори ризику	2 (базовий)



Рис. 2.3 Мінімально допустимий профіль кожного структурного елемента в рамках підходу до оцінки ефективності управління

За результатами аналізу, поданого в таблиці, було встановлено, що мінімально допустимий рівень у кожному із кластерів оцінки управління ПрАТ «АТІКА» системи випробувань контролю був «підвищений».

Слід зазначити, що управління має вдосконалюватися, збагачуючи знання, використовуючи досвід конкурентів.

Тільки таким чином організація зможе досягти великих висот у своїй діяльності та стати конкурентоспроможною на ринку праці, а також приймати грамотні управлінські рішення.

Середовище зовнішнього впливу представлено прямими і опосередкованими чинниками, які перебувають поза впливом керівництва ПрАТ «АТІКА».

Чинники прямого впливу – чинники, які безпосередньо впливають на діяльність організації та надають найбільше вплив (рис. 2.4).

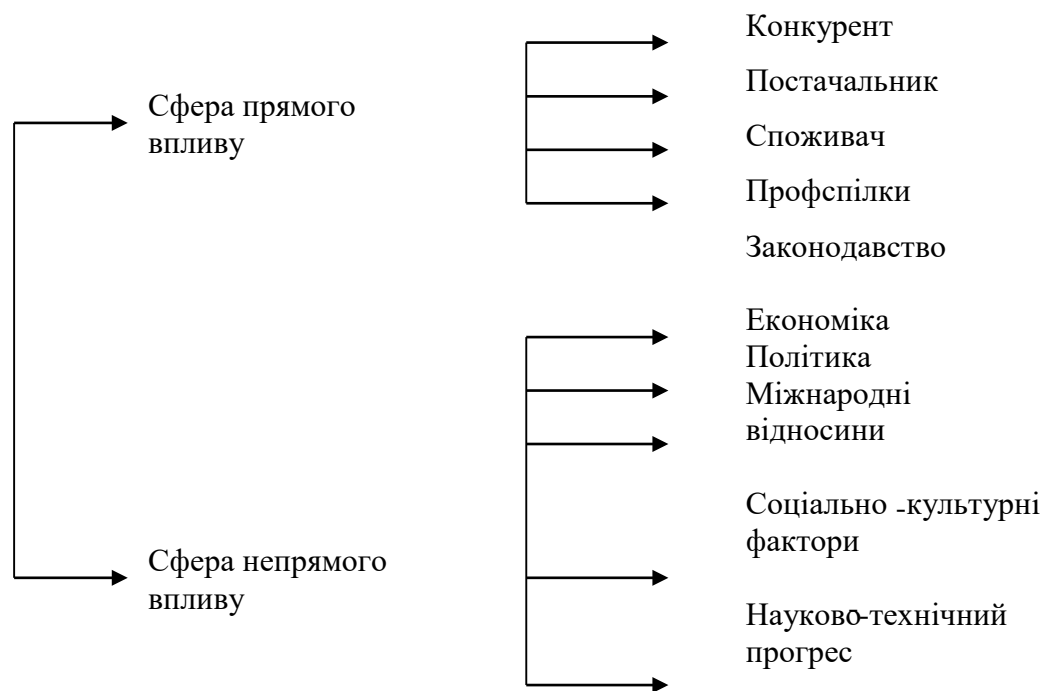


Рис. 2.4 Зовнішнє середовище ПрАТ «АТІКА»

Крім внутрішніх економічних показників, всі мікроекономічні компанії схильні до впливу показників: ВВП; ВВП; національний дохід; рівень інфляції, відхилення національної валюти [16, с. 12].

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ПрАТ «АТІКА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Постійний попит продукції Широкий асортимент продукції, Розширення спеціалізації Сильний менеджмент	Сильно розвинена конкуренція та демпінг Нестача ресурсів для модернізації Необґрунтованість стратегічних дій Недостатня мотивація співробітників
Можливості	Загрози
Зростання попиту на ринку Підвищення попиту за рахунок участі у різних виставках та проектах	Активність конкурентів Зміна умов кредитування

За результатами аналізу можна висловити впевненість, що ПрАТ «АТІКА» має низку сильних сторін. В організації досить добре розвинена система управління, де дотримуються основних принципів та функцій управління, а компетенції вузько сконцентровані на грамотній побудові управлінської системи підприємства. Є проблеми з мотивацією співробітників саме на робочих посадах, що робить систему управління схильною до виникнення низки загроз.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «АТІКА» НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

### 3.1 Заходи спрямовані на підвищення ефективності показників

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом організації

Захід	Об'єкти, на яких спрямований захід
1 етап: Удосконалення системи матеріального стимулювання праці (заробітна плата, доплати та премії)	Весь персонал
2 етап: Розробка заходів з акцентом на посилення мотиваційних факторів у галузі: - розвитку кредитних послуг та надання пільг	Працівники відділів роботи з клієнтами
3 етап: Навчання співробітників за різними програмами (тренінги) та підвищення кваліфікації (семінари)	Працівники та управлінський персонал
4 етап: Зміна стилю та методів керівництва з метою підвищення лояльності персоналу.	Керівники вищих ланок

Система грейдування, що вводиться на підприємстві повинна давати повноцінну можливість проводити оцінку робочих місць.

Але така оцінка має бути здійснена з позиції розцінювання того вкладу, який кожен працівник може привнести до підсумкового результату, якого прагне керівництво підприємства. Тому важливо, щоб було враховано результати оцінки робочих місць [17, с.161].



Проведення оцінки посад та професій	1.Розробка питань для оцінки співробітників																				
	2.Опис інформації																				
Проведення оцінки посад та професій	1.Визначення найважливіших факторів для оцінки																				
	2.Опис рівнів оцінки для кожного з факторів																				
	3.Визначення відповідних факторів																				
	4.Заповнення аркушу оцінки																				
Визначення грейдів	1.Введення ваги для кожного коефіцієнту																				
	2.Визначення грейду посади																				
	3.Визначення грейдів																				
Встановлення тарифних ставок та окладів фахівцям та керівникам	1.Аналіз заробітної плати																				
	2.Коригування оцінки																				
	3.Підготовка оплати праці																				
Формалізація системи оплати праці на основі грейдів	1.Впровадження системи оплати праці																				
	2.Перехід співробітників на нові зарплати																				
	3.Коригування заробітної плати співробітникам																				
Всього																					
		52																			

Рис. 3.1 Структура процесу грейдування

### 3.2 Розробка комплексу заходів щодо оцінки ефективності змін

Проведемо оцінку посад та професій. Для фіксації результатів використаємо відомості.



Таблиця 3.2- Шкала оцінки

Тип	Чинники	Категорія працівників	
		Керівники	Фахівці
Вплив на результат	Ціна помилки	+	+
Базові	Умови праці	+	+
	Необхідність пошуку нестандартних підходів	+	+
Робота та взаємодія з інформацією	Об'єм інформації що оброблюється та збирається	+	+
	Необхідність оновлення знань	+	+
	Інтенсивність внутрішньої взаємодії	+	+
	Інтенсивність зовнішньої взаємодії	+	+
Управління	Самостійність ухвалення рішення	+	
	Кількість підлеглих	+	

Усі співробітники компанії були поділені на дві групи, було проведено оцінку категорій та факторів.

Таблиця 3.3 - Чинники оцінювання позицій

Фактор	Вага факторів оцінки позицій, %	
	Керівник	Фахівці
Ціна помилки	10	11.5
Умови праці	4	21
Необхідність пошуку нестандартних позицій	8	17.5
Об'єм інформації що збирається та оброблюється	10	21
Необхідність оновлення знань	22	11.5
Інтенсивність внутрішньої взаємодії	10	6
Інтенсивність зовнішньої взаємодії	4	
Самостійність прийняття рішення	22	
Кількість підлеглих	10	
Всього	100	100

Рейтингова шкала визначається як загальна кількість пунктів, які оцінюються з урахуванням ступеня серйозності. На підставі статистичних результатів усі позиції ранжуються у секторній піраміді на основі отриманих загальних балів. Потім піраміду потрібно розділити сходами.

Тепер потрібно «імпортувати» бали, отримані із цієї оцінки. Використовуємо стандартну підстановку. Загальна кількість балів у компанії поділяється на 9 (рейтинги). Потім встановлюється поріг оцінки, який розподіляється за категоріями, наведеними на малюнку.

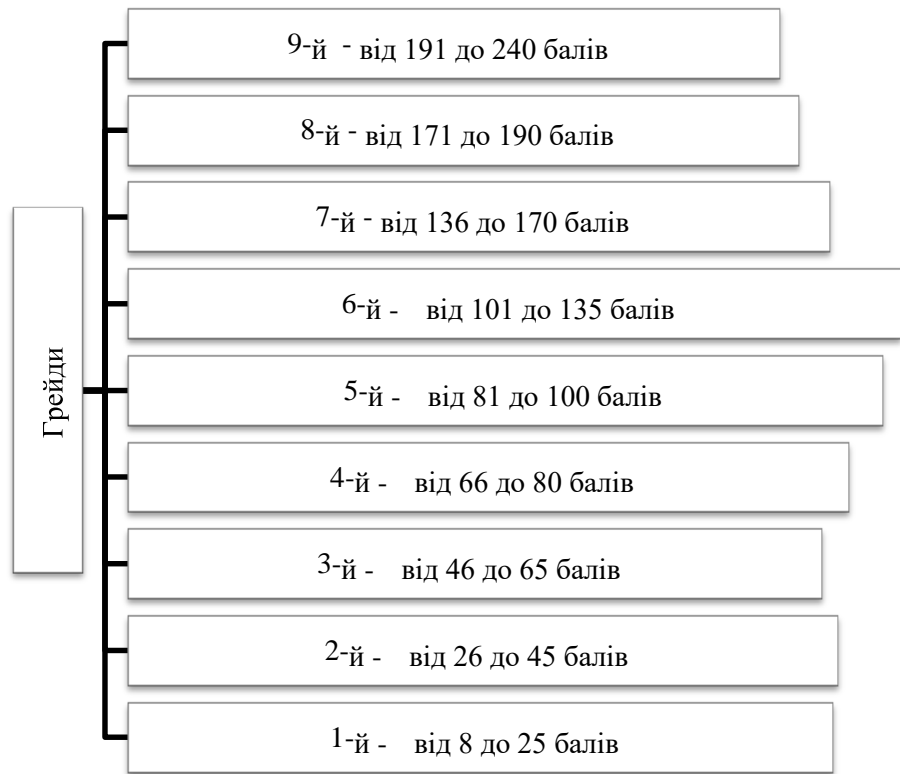


Рис.3.2 Розподіл грейдів за категоріями

Також проведемо категоризацію посад. У ПрАТ «АТІКА» виділимо такі підрозділи та категорії персоналу:

1. До складу управлінського персоналу увійдуть працівники адміністративних служб;
2. До складу службовців увійдуть працівники бухгалтерії;
3. До складу спеціалістів увійдуть працівники відділу кадрів;
4. До складу персоналу увійде решта працівників підприємства.

Виконавши всю роботу та виконавши всі кроки, відтворимо результати по порядку (рис. 3.3). Це діаграма, яка поєднує всі позиції, призводячи до структури в рамках єдиного процесу координації.

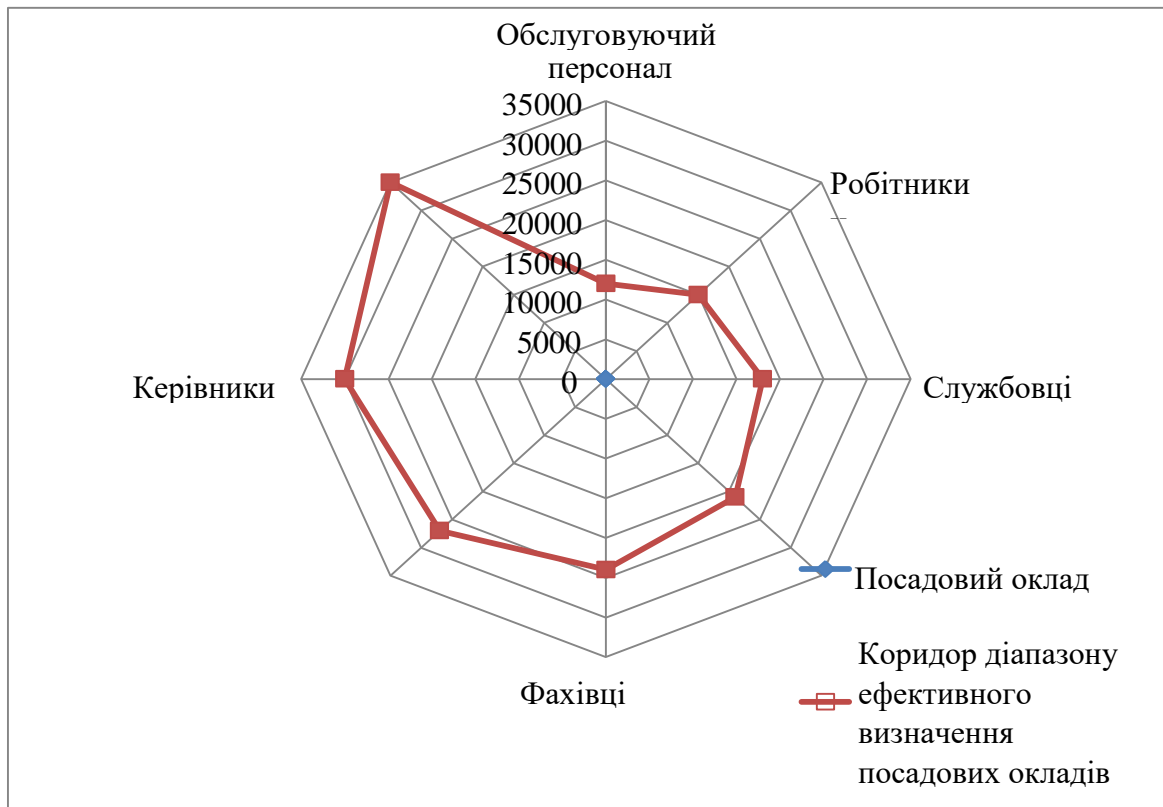


Рис. 3.3 Сітка посадових окладів

ПрАТ «АТІКА» рекомендується впроваджувати систему показників окремо, без залучення спеціалізованого персоналу, оскільки найефективнішим способом поліпшення системи показників є розвиток регулюючої системи. Тому директор братиме активну участь у процесі розробки та впровадження.

Приклад розрахунку показників з урахуванням прив'язки менеджерів представлено таблиці 20.

Таблиця 3.4 - Показники менеджерів по роботі з клієнтами

	Вага показника	Поріг	Ціль	Виклик
1	2	3	4	5
Наявність помилок	0,2	0	2	3
		0,8	1	1,2
Коефіцієнт конверсії по реалізації	0,3	30%	50%	60%
		0,8	1	1,1

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
План виконано	0,2	210	273	315
		0,8	1	1,1
План з відгуків клієнтів	0,1	50%	70%	80%
		0,8	1	1,2
Коефіцієнт результату роботи через інтернет	0,2	10	15	20
		0,8	1	1,1
Ефективні угоди	0,3	0,8	1	1,1

Сфокусуємось на ключових показниках для менеджерів із впровадження.

Оскільки, кожен менеджер по роботі з клієнтами має високі бали за цією стратегією і залежить від заробітку, виділятимемо бонусну частку для цього показника, але подивимось, як менеджери можуть поліпшити якість роботи. Заробітна плата менеджера 30000 грн. Фіксованої частини залишиться всього 15000 грн, поки додаткова частина не буде додана на 50% для підвищення мотивації та стимулювання персоналу.

Формула розрахунку:  $30000/2+50\% = 22500$  грн

Прив'язку до мотивації розглянемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - КРІ (ключові показники ефективності) з прив'язкою до грошової винагороди

	Рівень	Розрахунок	Премія
Наявність помилок	2	$22500*0,2$	4500 грн
Коефіцієнт конверсії по реалізації	50%	$22500*0,3$	6750 грн
План	280	$22500*0,2$	4500 грн
План з відгуків клієнтів	50%	$22500*0,1*0,8$	1800 грн
Коефіцієнт результату реалізації через інтернет	25	$22500*0,2 * 1,1$	4950 грн
Оформлення групових замовлень	50%	$22500*0,3$	6750 грн

З наведених вище табличних даних та з методів розрахунку співробітників у компанії бачить, що він може заробляти більше, якщо він виконає своє виконання на 100%+ і тепер знає, як це зробити.

Тому стає зрозуміло, що наступного місяця співробітник більше зароблятиме і намагатиметься підвищувати свою продуктивність, а для компанії це виллється у фінансову вигоду.

Внаслідок використання формули з нормативом вирішуються всі основні завдання:

1. Організація не платить за фактичне значення КРІ вище / нижче за допустимі відхилення.
2. Премія стає максимально чутливою до будь-яких змін факту КРІ у межах допустимого відхилення.
3. Формула абсолютно універсальна і підходить до будь-якого типу показників - до прямих, зворотних і навіть коридорних, для кожного КРІ на кожен період можна встановити необхідне допустиме відхилення, формулі це байдуже.

Тому, виходячи з результату дослідження, можна зробити висновок, що введення рейтингової системи оцінки для персоналу компанії ПрАТ «АТІКА», доцільно, оскільки збільшується прозорість системи винагороди співробітників та система оцінки стає більш справедливою. Це дуже важливо задля успішного економічного розвитку бізнесу досліджуваної організації. Крім того, винагорода співробітників залежить від їхнього вкладу в кінцевий результат діяльності бізнес-одиниці. Оскільки така оцінка проводиться пропорційно до знань і навичок.

Застосування рейтингової системи в організації допомагає збалансувати перспективи працевлаштування та продуктивність працівників [21]. В

результаті винагорода співробітників є ключовою вимогою для системи винагороди у ринкових умовах.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було виявлено, що управління не можна розглядати лише як одну економічну систему, адже існування багатьох підходів до питання управління організацією формує різнобічність поглядів.

Структура системи управління покликана забезпечити оптимальне виконання функціональних обов'язків та відповідальності між її підрозділами та співробітниками. Ще одне важливе завдання структури управління - оптимізувати процеси, що відбуваються в системі.

Система управління персоналом може бути розглянута як відокремлений склад прийомів, методів, технологій роботи з персоналом, спрямованих на вирішення представлених вище завдань для досягнення мети системи.

Методи управління - це сукупність засобів і прийомів, які впливають на мету контролю для досягнення певних результатів. Завдяки їм успішно реалізується основний зміст так званої управлінської діяльності. Метод управління, у принципі, характеризує кінцевий вплив будь-який об'єкт управління.

Економічні методи ґрунтуються на використанні стимулів, які забезпечують зацікавленість керівництва та відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

При використанні управління підприємством дуже важливими є такі аспекти їх функцій (підсистем): фінанси, економіка, інженерія (обладнання та технології), виробництво, бізнес, особисте управління, контроль якості та захищеність, а також допомога в організації. Усі аспекти бізнесу взаємопов'язані і вся система складна.

Побудова ефективної системи управління вимагає серйозної реорганізації всієї структури бізнесу. Такий складний та ризикований бізнес

варто починати після вивчення питань глобальних дій та створення талановитої команди.

Дослідження світового досвіду впровадження та застосування системи управління на основі показників KPI (ключові показники ефективності) показує, що збільшення прибутку може досягти інтервальних показників у прирості від 10 до 30%. Це зумовлено тим, що робота фокусується саме на продуктивності співробітників, а також підвищення та мотивування працюючого персоналу та його лояльності.

Завдяки системі KPI (Key Performance Indicator) кожен співробітник розуміє взаємозв'язок між своїми обов'язками та цілями розвитку компанії. Процеси, що базуються на стратегії, в кінцевому підсумку включають набір KPI, які реагують на співробітників та оцінюють їх вплив на підсумкові результати із заробітної плати.

До завдань KPI входить стимулювання співробітників та їх мотивація на досягнення запланованих результатів.

Оцінюючи техніко – економічні показники діяльності ПрАТ «АТІКА» у динаміці за 2019-2021 р. можна відзначити, що виручка зросла у 2020 р. на 14,12%, а у 2021 р. навпаки, знизилася, що було зумовлено пандемією коронавірусної інфекції та зниженням обороту щодо реалізації. За 3 останні роки річний виторг помітно зріс до 99 712 тис. грн.

Для ПрАТ "АТІКА" пропонується здійснити впровадження системи KPI, для цього рейтингова шкала визначається як загальна кількість пунктів, що оцінюються з урахуванням ступеня впливу. На підставі статистичних результатів усі позиції ранжуються у секторній піраміді на основі отриманих загальних балів.

Завдяки системі KPI (Key Performance Indicator) кожен співробітник розуміє взаємозв'язок між своїми обов'язками та цілями розвитку компанії. Процеси, що базуються на стратегії, в кінцевому підсумку включають набір



КРІ, які реагують на співробітників та оцінюють їх вплив на підсумкові результати із заробітної плати. Дослідження показують, що застосування системи грейдування на основі ключових показників ефективності співробітників збільшує продуктивність праці як мінімум на 10% та в середньому на 20-30%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. Стратегія економічного розвитку України. 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.
2. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. Ефективна економіка. 2019. № 9.
3. Самойленко А.А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 20.04.2023)
4. David Parmenter (2012). Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs. URL: <https://davidparmenter.com/key-performance-indicators-for-government-and-non-profit-agencies/>.
5. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.
6. Сірченко А. Є. Кадрова політика як інструмент управління персоналом. *Молодий вчений*. 2015. №12. с. 496-499.
7. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
8. Зубко К.Ю., Весперіс С.З., Рябовол А.М., Самусь Г.І., Циганенко О.В. Вплив економічної ефективності на формування ринкових умов управління організацією. *Ефективна економіка*. № 4 (2023) URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1439>
9. Замбжицкая Є. З., Кошелева А. Ю. До питання понятті системи внутрішнього контролю. *Корпоративна економіка*. 2015. №2 (2). с.13–19
10. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.

11. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. № 11. С. 67–68.
12. Павліха Н. В. Управління сталим розвитком просторових систем: теорія, методологія, досвід : монографія. Луцьк : Волин. обл. друк., 2016. 380 с.
13. Як розшифровується КПЕ. КРІ – ключові показники ефективності – що таке простими словами. Оптимальні терміни впровадження КРІ. URL: <https://kancx.ru/uk/kak-rasshifrovuyvaetsya-kpe-kri-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-chno/> (дата звернення 11.02.2023)
14. Що таке ключові показники ефективності (КРІ) URL: <http://nikareklama.com.ua/shho-take-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-kri/> (дата звернення 12.02.2023)
15. Бобова А. С. Система КРІ як інструмент оцінки діяльності працівника. *Журнал правових і економічних досліджень*. 2016. № 2. С.145-149
16. Помазун О.М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнеспроцесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. С. 12-17.
17. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука и практика: учебник. Х.: ХНАДУ, 2015. 275 с.
18. Ільчук М. М., Коновал І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 51-58.
19. Кобелев В. Н., Мірошніченко І. Ю. Шляхи підвищення економічної ефективності підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. 2015. № 60. С. 73-77.
20. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 124-135.
21. Кожушко Л.Ф., Кузнецова О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.

22. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шеченка. 2013. С. 78-82.