

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління підприємства»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Сисоєва Тетяна Сергіївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Олена ОВЧАРУК

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Визначення актуальної системи соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства має високу актуальність з огляду на низку важливих причин: зростання ролі людського фактора в умовах динамічно мінливого середовища; необхідність формування сприятливого організаційного клімату та корпоративної культури; підвищення значення мотивації та психологічної стійкості працівників; управління конфліктами та формування командної роботи; адаптація до нових технологій та умов праці; зростання уваги до етики та соціальної відповідальності бізнесу; підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Даними питаннями займалися багато вчених, таких як Артеменко Л. П., Будякова О. Ю., Василик А. В., Галич О. А., Горобець А.П., Канащук В.Л., Корепанова К. О., Левченко О. М., Лепейко Т. І., Мельник І. О., Омельченко О.В., Пастух К.В., Прибега Н.О., Саган А. В., Сумець О. М., Хомич О. В., Швед В.В., Шлінчук В.П. та інші, але в сучасних умовах теоретичні питання дещо відстають від практичних аспектів. Дослідження соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства є актуальним та має значний практичний потенціал для підвищення ефективності функціонування підприємств в сучасних умовах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційної робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо

удосконалення системи соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання:**

дослідити теоретичні засади формування соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз актуальної системи соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства;

запропонувати напрямки ефективного соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління підприємства.

Предметом дослідження є особливості формування соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства.

Методи наукових досліджень. Для реалізації даних завдань в роботі використано загальноекономічні та спеціальні методи економічних досліджень: економіко–статистичний – для відбору факторів, що впливають на систему соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства; графічний – для наочного відображення певних узагальнень за кваліфікаційною роботою; теоретичного узагальнення – для визначення особливостей системи соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства; економіко–математичний – для проведення аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки системи стратегічного управління підприємства; системний підхід – для характеристики моделі соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних

джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2021–2023 роки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі формування соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на міжнародних науково–практичних конференціях [17; 27; 41]:

1. Козуб Р. О., Кардашова П. О., Сисоєва Т. С. Соціально–психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в системі корпоративної відповідальності підприємства. Матеріали VII МНПК (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, 2023. С. 173-175.

2. Пилипенко Д.О., Сисоєва Т.С., Захаров С.С. Цифровізація стратегічного управління конкурентоспроможного підприємства. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали ВНПК молодих учених та студентів (29 березня 2024 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2024. С. 101-102.

3. Kozub R., Holovach S., Sysoieva T. Assessment of compliance of corporate social responsibility with the conditions of development of the socio-economic potential of the enterprise. The development of digitalization and the formation of the institutional environment of e-commerce: trends, problems and solutions. International scientific-practical conference. Astana: Center for Social and Economic Studies of the Republic of Kazakhstan, 2024. pp. 201-206.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок. Містить 14 таблиць, 6 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ) процесів стратегічного управління підприємством ґрунтується на комплексі теоретичних положень, які визначають принципи, методи та інструменти впливу на соціально-психологічні фактори, що впливають на успішну реалізацію стратегії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління (СУ) підприємством та його функції [складено автором на основі 8; 16; 21-22; 24; 26; 28; 39; 42-43]

Підходи	Зміст			
Системний	Розглядає підприємство як складну систему, де всі елементи (персонал, структура, культура, комунікації) взаємопов'язані та взаємозалежні. СПЗ СУ має бути спрямоване на інтеграцію та узгодження всіх цих елементів з метою досягнення стратегічних цілей			
Особистісний	Визнає цінність та унікальність кожного працівника. СПЗ СУ має на меті створити умови, в яких кожен працівник зможе максимально реалізувати свій потенціал на благо підприємства			
Діяльнісний	Розглядає стратегічне управління як процес, що розгортається в діяльності людей. СПЗ СУ має бути спрямоване на активізацію та мотивацію персоналу до участі в розробці та реалізації стратегії			
Ситуаційний	Визнає, що не існує універсальних методів СПЗ СУ. Вибір конкретних методів та інструментів залежить від конкретної ситуації на підприємстві, його цілей, ресурсів та особливостей персоналу			
Функції СПЗ СУ				
формування стратегічного бачення та місії	мотивація та активізація персоналу	забезпечення згуртованості та співпраці	управління опором змінам	розвиток організаційної культури
СПЗ СУ має сприяти формуванню у персоналу чіткого розуміння стратегічних цілей та	СПЗ СУ має стимулювати працівників до активної участі в розробці та реалізації стратегії, підвищувати	СПЗ СУ має сприяти створенню атмосфери довіри, взаєморозуміння та співпраці в колективі	СПЗ СУ має допомогти персоналу адаптуватися до змін, пов'язаних з реалізацією стратегії,	СПЗ СУ має сприяти формуванню та розвитку організаційної культури, яка відповідає стратегічним

Функції СПЗ СУ				
цінностей підприємства	їхню зацікавленість у результатах роботи		мінімізувати опір та негативні наслідки цих змін	цілям підприємства

Слід виділити цілу систему методів СПЗ СУ:

формування стратегічного бачення та місії;

мотивації персоналу;

розвитку команди;

управління конфліктами;

оцінки та корекції організаційної культури.

Методи формування стратегічного бачення та місії. Стратегічне бачення – це чітке уявлення про те, яким підприємство хоче бачити себе в майбутньому, до чого воно прагне. Місія – це опис того, що робить підприємство, для кого воно це робить і чим воно відрізняється від своїх конкурентів. Формування стратегічного бачення та місії – це важливий етап стратегічного планування, який допомагає об'єднати зусилля персоналу та сфокусувати їх на досягненні спільних цілей [4; 12-13; 17].

Існує декілька методів формування стратегічного бачення та місії (табл. 1.2). Незалежно від того, який метод використовується, важливо, щоб формування стратегічного бачення та місії було спільним зусиллям всіх зацікавлених сторін.

Таблиця 1.2

Система методів формування стратегічного бачення та місії [складено автором на основі 2; 9-10; 15; 20; 25; 27; 30-32; 34; 44]

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Мозковий штурм	передбачає проведення групової дискусії, де всі учасники можуть вільно генерувати ідеї щодо того, яким підприємство хоче бачити себе в майбутньому та що воно може запропонувати своїм клієнтам	простота та доступність, а також можливість отримати широкий спектр ідей	не всі ідеї можуть бути реалістичними або корисними

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Фокус-групи	передбачає проведення дискусії з невеликою групою людей (6-10 осіб), які є представниками цільової аудиторії підприємства. Під час дискусії модератор ставить запитання, які допомагають учасникам висловити свої думки та ідеї щодо стратегічного бачення та місії підприємства	дозволяє отримати більш глибоку та детальну інформацію про думки та очікування цільової аудиторії	є більш витратним за часом та ресурсами, ніж метод мозкового штурму
Стратегічні сесії	передбачає проведення серії зустрічей з ключовими співробітниками підприємства, де вони обговорюють та аналізують його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. На основі цього аналізу формується стратегічне бачення та місія підприємства	дозволяє отримати всебічну оцінку ситуації та залучити до процесу формування стратегії всіх зацікавлених сторін	є більш тривалим та складним, ніж інші методи
Аналіз конкурентів	передбачає вивчення стратегій та позиціонування конкурентів на ринку. На основі цього аналізу можна визначити, як підприємство може відрізнитися від своїх конкурентів та запропонувати своїм клієнтам унікальні цінності	дозволяє отримати інформацію про те, що роблять інші підприємства на ринку, та скористатися їхнім досвідом	не завжди дає можливість отримати оригінальні та інноваційні ідеї
SWOT-аналіз	передбачає аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз. На основі цього аналізу можна визначити, які фактори можуть сприяти або перешкоджати досягненню стратегічних цілей підприємства	простота та доступність, а також можливість отримати комплексну оцінку ситуації	не завжди дає можливість отримати чітке та лаконічне формулювання стратегічного бачення та місії

Мотивація персоналу – це сукупність методів впливу на працівників з метою стимулювання їх до активної та результативної трудової діяльності.

Існує безліч методів мотивації персоналу, які можна поділити на дві групи:

1. Матеріальні методи:

заробітна плата – ґрунтується на тому, що працівники повинні отримувати справедливую винагороду за свою працю;

премії та бонуси – це додаткові виплати, які надаються працівникам за досягнення певних результатів;

соціальний пакет – це набір пільг та послуг, які надаються працівникам, наприклад, медичне страхування, оплата відпусток, харчування тощо;

матеріальні подарунки – це можуть бути подарункові сертифікати, путівки, цінні призи тощо.

2. Нематеріальні методи:

визнання та похвала – це простий, але ефективний метод мотивації, який полягає в тому, щоб публічно визнавати та хвалити працівників за їхні досягнення;

можливість розвитку та самореалізації – це може бути надання можливості працівникам навчатися, підвищувати свою кваліфікацію, брати участь у цікавих проектах тощо;

створення сприятливого мікроклімату в колективі – це може бути створення атмосфери довіри та взаєморозуміння, надання працівникам можливості спілкуватися та співпрацювати один з одним;

надання працівникам свободи та відповідальності – це може бути надання працівникам можливості самостійно приймати рішення, відповідати за свою роботу;

участь працівників в управлінні – це може бути надання працівникам можливості брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи.

Вибір методів мотивації персоналу залежить від багатьох факторів, таких як специфіка підприємства, його цілі, культура, особливості персоналу. Важливо використовувати комплексний підхід до мотивації, який поєднує в собі матеріальні та нематеріальні методи [1; 7; 19; 36]. Ефективна мотивація персоналу може суттєво підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції або послуг, знизити плинність кадрів, зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Розвиток команди – це цілеспрямований процес, який спрямований на вдосконалення навичок, знань, умінь та якостей членів команди, а також на

підвищення їхньої згуртованості та ефективності спільної роботи. Існує безліч методів розвитку команди, які можна поділити на декілька груп:

1. Навчання та тренінги. Це один з найефективніших методів розвитку команди, який дозволяє членам команди отримати нові знання та навички, необхідні для виконання їхніх завдань. Навчання та тренінги можуть проводитися як у форматі лекцій, семінарів, так і у форматі практичних занять, ділових ігор, кейсів тощо.

2. Командні вправи та ігри. Ці методи дозволяють членам команди краще пізнати один одного, навчитися працювати разом, долати конфлікти та приймати спільні рішення. Командні вправи та ігри можуть бути як простими та веселими, так і складними та серйозними.

3. Оцінка та зворотний зв'язок. Ці методи дозволяють членам команди отримати інформацію про свою роботу та про те, як вони сприймаються іншими членами команди. Оцінка та зворотний зв'язок можуть бути формальними або неформальними.

4. Менеджмент проектів. Цей метод розвитку команди полягає в тому, що члени команди спільно працюють над одним або декількома проектами. Менеджмент проектів дозволяє членам команди навчитися ставити цілі, планувати свою роботу, розподіляти обов'язки, контролювати виконання завдань та досягати результатів.

5. Наставництво. Цей метод розвитку команди полягає в тому, що більш досвідчені члени команди діляться своїми знаннями та досвідом з менш досвідченими. Наставництво може бути як формальним, так і неформальним [3; 35; 41].

Вибір методів розвитку команди залежить від багатьох факторів, таких як цілі розвитку команди, рівень розвитку її членів, культура підприємства, бюджет. Важливо використовувати комплексний підхід до розвитку команди, який поєднує в собі різні методи. Ефективний розвиток команди може суттєво підвищити її продуктивність, покращити якість роботи, зміцнити командний дух, підвищити задоволеність членів команди роботою.

Управління конфліктами – це комплекс заходів, спрямованих на попередження, вирішення та врегулювання конфліктів, що виникають в організації. Існує п'ять основних методів управління конфліктами:

1. Ухилення. Цей метод полягає в тому, що одна або обидві сторони конфлікту уникають контакту або взаємодії одна з одною. Ухилення може бути ефективним методом, якщо конфлікт не має суттєвого значення або якщо одна зі сторін не має сил для його вирішення. Проте, ухилення може призвести до накопичення негативних емоцій та подальшого загострення конфлікту.

2. Пристосування. Цей метод полягає в тому, що одна з сторін конфлікту поступається своїми інтересами заради іншої сторони. Пристосування може бути ефективним методом, якщо одна зі сторін конфлікту має значно більшу владу або якщо конфлікт не має принципового значення для іншої сторони. Проте, пристосування може призвести до того, що одна зі сторін конфлікту буде відчувати себе незадоволеною та розчарованою.

3. Компроміс. Цей метод полягає в тому, що сторони конфлікту шукають рішення, яке частково задовольняє інтереси кожної з них. Компроміс – це один з найпоширеніших та найефективніших методів вирішення конфліктів. Він дозволяє сторонам конфлікту зберегти свої стосунки та знайти спільну мову.

4. Переговори. Цей метод полягає в тому, що сторони конфлікту ведуть переговори з метою знайти рішення, яке повністю задовольняє інтереси кожної з них. Переговори – це складний та тривалий процес, який потребує від сторін конфлікту вміння спілкуватися, слухати один одного та йти на компроміси. Проте, переговори можуть бути дуже ефективним методом вирішення конфліктів, якщо сторони готові до співпраці.

5. Примус. Цей метод полягає в тому, що одна сторона конфлікту використовує свою владу або силу, щоб змусити іншу сторону прийняти її рішення. Примус може бути ефективним методом, якщо одна зі сторін конфлікту має значно більшу владу або якщо конфлікт має критичне значення. Проте, примус може призвести до того, що одна зі сторін конфлікту буде

відчувати себе приниженою та розчарованою, що може призвести до подальшого загострення конфлікту [5-6; 29; 38].

Вибір методу управління конфліктом залежить від багатьох факторів, таких як тип конфлікту, його інтенсивність, стосунки між сторонами конфлікту, цілі сторін конфлікту, культура організації тощо. Важливо використовувати комплексний підхід до управління конфліктами, який поєднує в собі різні методи та інструменти. Оцінка та корекція організаційної культури (ОК) – це важливий процес, який дозволяє керівництву підприємства зрозуміти, як ОК впливає на його діяльність, та вжити заходів для її покращення. Існує декілька методів оцінки ОК (табл. 1.3). Після того, як ОК буде оцінена, необхідно вжити заходів для її корекції, якщо це буде потрібно.

Таблиця 1.3

Методи оцінки організаційної культури підприємства [складено автором на основі 11; 14; 18; 23; 33; 37; 40]

Методи	Сутність		
Анкетування	дозволяє опитати персонал підприємства та отримати інформацію про їхні думки та ставлення до ОК		
Інтерв'ю	дозволяє отримати більш глибоку та детальну інформацію про ОК		
Фокус-групи	дозволяє дослідити ОК з точки зору групи працівників		
Спостереження	дозволяє досліднику спостерігати за поведінкою працівників та дізнатися про неформальні норми та правила ОК		
Аналіз документації	дозволяє дослідити ОК на основі аналізу офіційних документів підприємства, таких як його статут, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції тощо		
Методи корекції ОК			
зміна системи цінностей та норм	зміна системи винагород та покарань	зміна системи комунікацій	зміна системи управління
може бути зроблено за допомогою навчання, тренінгів, корпоративних заходів тощо	система повинна бути спрямована на те, щоб стимулювати поведінку, яка відповідає бажаної ОК	може бути зроблено за допомогою створення корпоративних ЗМІ, проведення регулярних зустрічей з персоналом, надання можливості персоналу брати участь у прийнятті рішень тощо	може бути зроблено за допомогою делегування повноважень, надання персоналу більшої свободи та відповідальності, створення атмосфери довіри та взаєморозуміння тощо

Важливо зазначити, що корекція ОК – це тривалий та складний процес, який потребує значних зусиль та ресурсів. Ефективна оцінка та корекція ОК може суттєво покращити: продуктивність праці (працівники, які розділяють цінності та норми ОК, як правило, працюють більш ефективно та мотивовано); якість продукції або послуг (ОК, яка орієнтована на якість, може призвести до покращення якості продукції або послуг); задоволеність персоналом роботою (працівники, які задоволені ОК, як правило, більш лояльні до підприємства та менше схильні до звільнення); конкурентні позиції підприємства на ринку (сильна та позитивна ОК може дати підприємству конкурентну перевагу).

Ефективність СПЗ СУ залежить від багатьох факторів, таких як: чіткої постановки цілей, правильної стратегії вибору та застосування методів, кваліфікації фахівців, які здійснюють СПЗ СУ, підтримки керівництва підприємства [45-46].

Впровадження СПЗ СУ може суттєво підвищити шанси підприємства на успішну реалізацію стратегії,

покращити його економічні показники,
підвищити рівень задоволеності персоналу роботою,
зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство зареєстроване як приватне. Актуальна організаційна структура управління підприємством наведена у Додатку А. Основними регламентуючими документами, згідно із якими підприємство здійснює свою діяльність, є Господарський кодекс України, статут й інші внутрішні нормативні документи. Підприємство використовує механістичний підхід до проектування взаємодії із зовнішнім середовищем, використовуючи формальні правила, процедури, централізоване прийняття рішень, права, відповідальність, ясність у рівнях ієрархії, об'єктивну систему винагороди, об'єктивні критерії відбору та оцінки кадрів, відносини носять офіційний характер.

По взаємодії структурних підрозділів підприємство має лінійно–функціональну організаційну структуру управління (додаток А).

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку через здійснення виробничої, комерційної, посередницької, іншої діяльності за порядком та умовами, визначених чинним законодавством і статутом.

Місією підприємства є виробництво продукції для задоволення потреб ринку й отримання максимально можливого прибутку. Відповідно до статуту, основними видами діяльності підприємства є (види діяльності за КВЕД): вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Підприємство перебуває на етапі зрілості. Отже, відбувається максимізація прибутку, встановлюється адаптивна система менеджменту, планування і контролю витрат.

Система управління формалізована, небюрократизована, здійснюється

галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного й функціонального типу. В цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, готують рішення для лінійного керівника, що прямо впливає на виконавців. Передбачено, що першому керівникові в виробленні конкретних питань й підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат із функціональних підрозділів. У структурних підрозділах підприємства робота фахівців апарату управління регламентується Положеннями та Посадовими інструкціями.

Існуюча оргструктура підприємства у цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати виконання завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок. Широкий спектр функцій, що виконують працівники підприємства, компенсується їх невеликою трудомісткістю.

Можна стверджувати, що оргструктура підприємства є адекватною бізнес-середовищу й достатньо ефективною у існуючих умовах господарювання.

За допомогою SWOT-аналізу проведемо дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначимо та оцінимо діючу стратегію за допомогою аналізу показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Проведемо первинний стратегічний аналіз за допомогою складання матриці SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2023 р. [складено автором]

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Декілька цільових ринків	1. Невелика ринкова частка
2. Високий рівень сервісного обслуговування	2. Низький ступінь готовності працівників до змін
3. Позитивний імідж, в. ч. благодійного	3. Швидкопсувність продукції та її

Продовж. табл. 2.1

Сильні сторони	Слабкі сторони
характеру 4. Висока якість товарів 5. Новітня технологія 6. Довгострокові перспективи розвитку 7. Власний автопарк	інгредієнтів 4. Середній рівень цін 5. Слабка структура управління 6. Залежність від зовнішніх енергоресурсів. 7. Велика енергоемність

Аналізуючи сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства виявили, що сильні сторони переважають над слабкими.

Аналізуючи табл. 2.2, можна визначити, які із певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний чи негативний вплив на підприємство.

Таблиця 2.2

Можливості і загрози підприємства, 2023 р. [складено автором]

Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту продукції 2. Нарощування товарообігу 3. Економія на масштабах виробництва 4. Нарощування основного та оборотного капіталу 5. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників 6. Стійкий попит на продукцію 7. Енергонезалежність 8. Підвищення рівня цін 9. Невдала поведінка конкурентів	1. Війна 2. Технологічне відставання 3. Невдала інвестиційна політика 4. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу 5. Скачки курсів валют 6. Зростання податків і мит 7. Неприятлива економічна, епідеміологічна, безпекова ситуація в державі

Щоб визначити загальну стратегію діяльності підприємства для поліпшення його ринкових позицій, складемо матрицю SWOT–аналізу (рис. 2.1).

	Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище	Можливості (9)	Загрози (7)
Сильні сторони (7)	Поле Сс і М (16)	Поле Сс і З (14)
Слабкі сторони (7)	Поле Сл і М (14)	Поле Сл і З (10)

Рис. 2.1. Матриця SWOT–аналізу підприємства, 2023 р. [складено автором]

Таким чином, розглянувши можливості підприємства, його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що підприємство на стадії росту, необхідно розробляти стратегії підтримки і розвитку сильних сторін діяльності підприємства у напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення. Отже, обираючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність. Невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Для підприємства необхідна така стратегія, що дозволить збільшити внутрішні сили й зовнішні можливості підприємства, й де слід скоротити слабкі внутрішні сторони й по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

На підприємства оплата працівникам здійснюється не за тарифними ставками, а за встановленими місячними посадовими окладами. Система використовується для керівників, спеціалістів й службовців. Посадовий місячний оклад – абсолютний розмір заробітної плати, що встановлюється відповідно до посади. Окладна система оплати праці може передбачати елементи преміювання за кількісні й якісні показники.

На підприємстві затверджені керівництвом штатні розклади, де вказуються посади тих, хто працює, й відповідні цим посадам місячні оклади. Місячний оклад кожної категорії може бути диференційований залежно від рівня кваліфікації, вченого звання, ступеня тощо відповідно до положення про професію (посади). Керівні, інженерно–технічні працівники і службовці за результатами фінансово–господарської діяльності можуть преміюватися із прибутку підприємства за затвердженим підприємством положенням, що є внутрішнім стимулюванням розвитку інноваційно–інвестиційного потенціалу.

Діяльність із управління персоналом на підприємстві здійснюється начальником служби управління персоналом, що займається: плануванням та впровадженням заходів по адаптації, мотивації, розвитку корпоративної культури та утриманню персоналу підприємства; аналізуванню причин плинності кадрів, прогулів та інших порушень трудової дисципліни,

підготовкою пропозиції щодо усунення виявлених недоліків; організацією процесу навчання персоналу підприємства.

Отже, зробивши розрахунки та провівши аналіз організаційної структури підприємства, виявили, що організаційна структура має певні недоліки: занадто розширена і застаріла, через це знижується гнучкість у взаємостосунках працівників апарату управління через застосування формальних процедур і правил, необхідно узгоджувати дії різних функціональних служб, а це значно збільшує обсяги роботи керівника організації і його заступників. Все це негативно позначається на швидкості та ефективності прийняття управлінських рішень.

Причини опору змінам можна згрупувати у чотири групи: особисті, економічні, соціально–психологічні, організаційні. Основними причинами опору змінам на підприємстві є наступні: небажання порушувати систему відносин й розстановку сил, яка склалася; невизначеність в майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги, високі витрати на зміни, невпевненість в необхідності проведення змін, сила звички, інерційність, страх невідомого, військові дії.

Керівництву рекомендовано донести до працівників всі переваги, які прийдуть після змін, донести працівникам необхідність впроваджуваних змін й пояснити те, що вони не втратять своїх позицій на підприємстві, а становище тільки вдосконалиться; винагороджувати працівників, що брали участь у впровадженні змін; створити атмосферу спокою й відсутності хвилювання перед змінами. Також в умовах динамічного бізнес-середовища, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Таким чином, для підприємства необхідна така стратегія, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

Підприємство знаходиться у Полтавському районі Полтавської області, де знаходиться його виробнича база і потужності. Земля підприємства

розташована у зоні Лісостепу з помірно–континентальним кліматом (теплим із достатнім зволоженням).

Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Характеристика техніко–економічних показників складається із оцінювання: фінансових ресурсів товариства; ресурсів товариства та ефективності їх використання; економічних показників господарської діяльності; фінансових результатів діяльності товариства; рентабельності діяльності товариства (додаток Б).

Станом на 2023 р. підприємство обробляє 3910 га сільськогосподарських угідь, із них 3978 га – рілля (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складу та структури сільськогосподарських угідь підприємства, 2021–2023 рр. [складено автором]

Вид земельних угідь	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення (+, –)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	4220	4309	4076	-144	-3,4
Усього сільськогосподарських угідь, га:	4110	4201	3910	-200	-4,9
у т.ч. рілля	3914	3978	3680	-234	-6,0
Структура сільськогосподарських угідь, %:					
рілля	95,2	94,7	94,1	-1,1	-1,1
Припадає на 1 середньорічного працівника, га:					
сільгоспугідь	17,1	17,2	15,9	-1,2	-7,0
ріллі	16,2	16,5	15,0	-1,2	-7,7

Аналіз табл. 2.3 свідчить, що з 2021 р. по 2023 р. площа сільськогосподарських угідь і площа ріллі зменшилися. В структурі сільськогосподарських угідь питома вага ріллі у 2023 р. складає 94,1 %.

Землезабезпеченість працівників підприємства збільшилася, зокрема, площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника – на 1,2 га (7 %), а ріллі – збільшилася на 1,2 га (7,7 %). Дані показники свідчать про зменшення навантаження на одного працівника.

На підприємстві працює 246 осіб (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства,
2021–2023 рр., осіб [складено автором]**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	241	244	246	5	2,1
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	204	207	198	-6	-2,9
у т. ч. в рослинництві	105	105	100	-5	-4,8
тваринництві	99	102	98	-1	-1,0

При цьому за останні 5 роки кількість працівників збільшилася на 5 осіб або 2,1 % в тому числі у тваринництві – зменшилася на 1 особу (1 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 80,5 % середньорічної кількості працівників.

Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.5), ефективність використання яких за 2021-2023 рр. зросла.

Протягом досліджуваного періоду зросли показники фондозабезпеченості – на 0,7 тис. грн (5,2 %), фондівіддача – на 0,75 грн (28,5 %); зменшились показники фондоозброєності – на 4,5 тис. грн. (2 %), забезпеченості основних засобів оборотними коштами – на 0,01 грн (0,5 %);

фондомісткості – на 0,084 грн (22,2 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 75 грн (28,5 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів.

Таблиця 2.5

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр. [складено автором]

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Вартість основних засобів, тис. грн	55197	52954	55224	27	0,0
Залишки оборотних засобів, тис. грн	113952	119149	113452	-500	-0,4
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	13,4	12,6	14,1	0,7	5,2
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол	229,0	217,0	224,5	-4,5	-2,0
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	2,064	2,250	2,054	-0,010	-0,5
Фондовіддача, грн.	2,635	2,787	3,385	0,750	28,5
Фондомісткість, грн	0,379	0,359	0,295	-0,084	-22,2
Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн					
товарної продукції	263,5	278,7	338,5	75,0	28,5
операційного прибутку	59,9	6,2	19,4	-40,5	-67,6

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,338, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (зернові, соняшник, молоко, м'ясо тощо). На діяльність підприємства впливають велика кількість факторів, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства, основний з яких це війна і, відповідно, зменшення логістичних можливостей. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.6). Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що в порівнянні з 2021 р. в 2023 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 40911,2

тис. грн (28 %), в тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 1228,1 тис. грн (34,6 %), на 1 середньорічного працівника – на 199,1 тис. грн (26,7 %). Чистий прибуток зменшився на 21704 тис.грн (на 70,2 %). Рівень рентабельності зменшився на 26,4 % та у 2023 р. становив 6,7 %, а норма прибутку – на 39,3 % та у 2023 р. становила 16,7 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність в підприємстві є рентабельною та прибутковою.

Таблиця 2.6

**Результати виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2021–2023 рр. [складено автором]**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	146045,8	122026,2	186957,0	40911,2	28,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	745,1	619,4	944,2	199,1	26,7
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3553,4	2904,7	4781,5	1228,1	34,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	100034	128907	160628	60594	60,6
Операційний прибуток, тис. грн	33089	3295	10695	-22394	-67,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	30904	482	9200	-21704	-70,2
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,387	1,219	8,593	-0,8	-8,5
Коефіцієнт автономії	0,893	0,808	0,884	0,0	-1,0
Рівень рентабельності (за операційним прибутком), %	33,1	2,6	6,7	-26,4	-
Норма прибутку, %	56,0	0,9	16,7	-39,3	-

В цілому в умовах військового часу, підприємство має достатньо виважену виробничо-збутову стратегію. На основі аналізу теоретичних засад об'єкту дослідження доведено, що інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства відображає об'єктивно існуючу можливість соціально-

економічного розвитку, оскільки процес інноваційної діяльності можна представити у вигляді взаємозв'язку форми праці, змісту праці та самої праці (або дії). Це дає можливість представити структуру інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства на основі результативних, факторних і ресурсних складових, що знаходяться під впливом зовнішнього, не завжди сприятливого, середовища.

2.2. Визначення актуальної системи соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства

Для визначення ефективності управління соціально-психологічною підсистемою підприємства на результати діяльності підприємства можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів щодо розвитку або зміни організаційної культури. Економічний ефект – це, по суті, зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності.

Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових.

Технічний ефект – це поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень.

Соціальний ефект – підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці і ін.

Отже, виходячи із вищевикладеного, виявлено, що вплив ефективності управління соціально-психологічною підсистемою на діяльність підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів, а саме:

Вплив на процеси, що протікають на підприємстві:

процеси комунікації і комунікаційна діяльність;
 процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації;
 на виробничий та трудовий процеси.

Вплив на організаційну поведінку на підприємстві:

поведінка індивіда в організації – правила, форми спілкування (формального і неформального), пріоритетність особистих або загальних інтересів, відношення працівника до підприємства, колективізм або індивідуалізм і ін.;

мотивація – переважання зовнішньої або внутрішньої мотивації, способи мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по службі і ін.;

соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, символи і значущість статусу, наявність і частота конфліктів і ін.;

групова поведінка – відношення до влади, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі і відношення до них, співпраця між членами групи, її ієрархія, можливість групового прийняття рішення і ін.

Вплив на конкурентоспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленої продукції серед споживачів, ділових партнерів, громадськості.

Організаційна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкурентоспроможність за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції.

Вплив на загальну результативність діяльності підприємства складається з сукупності розглянутих вище напрямків її дії. Організаційна культура так чи інакше впливає на всі характеристики результативності діяльності підприємства. Вплив на ефективність діяльності підприємства виявляється в досягненні головної мети управління соціально-психологічною підсистемою – забезпеченні самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищенні трудового потенціалу підприємства, який є складовою частиною загального економічного потенціалу підприємства.

Досягнення головної мети управління соціально-психологічною підсистемою – підвищення трудового потенціалу призводить до зростання компетенції персоналу. У кінцевому підсумку, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть працювати на досконалішому устаткуванні, за досконалішою методикою; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Вплив управління соціально-психологічною підсистемою на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, особливо в зростанні ринкової вартості підприємства, гудвіл. Такий підхід дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію організаційної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії.

Економічна ефективність характеризується наступними типами економічних показників: загальні результативні показники; показники продуктивності управлінської праці

Доцільно впровадити ефективний механізм мотивації праці на підприємстві, який би відповідав ринковим умовам господарювання і був би здатний за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників у високорезультативній праці та розвитку своєї конкурентоспроможності, забезпечити якісне становлення трудового менталітету.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації.

З метою поліпшення морально-психологічного клімату в колективі доцільно організувати на підприємстві кабінет психологічного розвантаження, який буде підпорядковано начальнику відділу кадрів.

Для зменшення витрат на створення нових відділів, доцільно відділ кадрів розширити, а саме, психолога, який працює на підприємства, перевести

в цей відділ. Ефективність цього нововведення має бути достатньо високою, тому що об'єднання практичних навиків та теоретичних знань в сукупності створять потужний механізм управління трудовими ресурсами.

Поза нині існуючими обов'язками відділу кадрів, його діяльність має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня використання його у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності.

Також до сфери діяльності відділу треба віднести:

оптимізація системи матеріального заохочення персоналу;

соціально-психологічна діагностика колективу;

аналіз і регулювання групових відносин;

дослідження виробничих і соціальних конфліктів;

оцінка і підбор кандидатів на вакантні посади;

аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі;

планування і контроль ділової кар'єри;

професійна і соціально-психологічна адаптація працівників;

розробка та впровадження моделей емоційно-фізичного комфорту персоналу;

надання інформації про свою діяльність вищій ланці управління;

ведення звітності про проведену роботу і досягнуті результати.

Чинники, що впливають на задоволеність працівників, і, як наслідок, на продуктивність праці, можна розділити на дві групи: підтримуючі та мотивуючі. Згідно цьому підходу підтримуючі (або утримуючі) чинники створюють необхідні умови для високої задоволеності працівників. Разом з тим, мотивуючі чинники здатні суттєво збільшити задоволеність цих же працівників при дотриманні всіх необхідних умов. І ті, й інші мають певний вплив на загальну оцінку задоволеності, однак ступінь цього впливу може

відрізнятися для різних співробітників і професійних груп. Всі фактори, перераховані нижче в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Фактори, які впливають на продуктивність праці на підприємстві
[складено автором]

Підтримуючі фактори	Мотивуючі фактори
Постійна частина заробітної плати; Пільги, соціальний пакет; Психологічний клімат; Стиль управління керівника; Фізичні умови праці, озлобленість робочого місця; Стабільність та надійність робочого місця; Режим праці та відпочинку (робочий графік, вихідні, відпустка); Самостійність та незалежність в роботі, повноваження; Корпоративні заходи, свята, традицій тощо; Повне та своєчасне інформування (про ситуацію на підприємстві, планах керівництва, перспективах розвитку); Участь в обговоренні та прийнятті рішень; Престиж підприємства, імідж та репутація; Корпоративна культура, загальноприйняті цінності, правила та норми поведінки; Політика керівника, методи та інструменти управління, загальна організація праці.	Можливість професійного та особистісного росту; Сама робота, її різноманітність, цікавість, можливість самовиразу; Змінна частина зарплати, яка залежить від результатів праці, можливість не отримувати, а заробляти; Визнання серед керівників та колег (моральне заохочення, цінні подарунки, почесні звання тощо); Особиста відповідальність за результати праці; Робота в команді, можливість спілкування та взаємодії з людьми; Посада, статус на підприємстві; Можливість пересування по службі, кар'єрний ріст; Атмосфера здорового суперництва в колективі.

Крім всього вищесказаного, до головних завдань даного відділу слід віднести:

1. Соціальне прогнозування – створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в трудовому колективі.
2. Соціальне нормування – встановлення порядку поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі.
3. Соціальне регулювання – заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками. Воно спрямоване на стимулювання колективної, особистої

ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

4. Соціальне планування – складання та реалізація планів соціального розвитку організації (підприємства).

Аналіз оброблених даних показує, що найбільшу значимість для респондентів представляють блоки вимог як ціннісної, так і прагматичної орієнтації: висока зарплата й цікава робота, що доставляє задоволення, заслужити повагу навколишніх, підвищувати кваліфікацію й знання (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Відсоток працівників підприємства, яким потрібно моральне стимулювання [складено автором]

Крім мотивації трудових ресурсів на основних етапах управління ними, слід постійно здійснювати стимулювання їх до самовдосконалення, використовуючи системи преміювання і надаючи можливість застосувати в роботі особисті здібності.

Визначення пріоритетних напрямів мотивації трудових ресурсів є основною умовою формування персоналу. Для того щоб визначити переважні, на думку працівників підприємства, заходи мотиваційних програм, можна скористатися розробленою анкетною. У даному дослідженні були опитані

працівники підприємств щодо переважних чинників, які впливають на ефективність виконання трудових функцій.

Для керівників відділів факторами, що найбільше впливають на зацікавленість в ефективності виконання трудових функцій, виступають участь в управлінні підприємством (7,07 балів з 10 можливих) і низька напруженість праці (7,00), а факторами, які здійснюють найменший вплив, є можливість посадового просування (1,67) й мала тривалість шляху до роботи (1,13).

Для спеціалістів найбільш значущими факторами виступають можливість самовираження (7,40) і самостійність у виконанні робіт (7,10), а найменш значущими – мала тривалість шляху на роботу (3,93) та висока ступінь відповідальності (4,43).

Для робітників найбільш значущими чинниками виступають оплата, пов'язана з результатами праці (7,10) та сприятливі умови праці (6,87), а найменш значущими – достатня інформованість про стан підприємства (3,93), участь в управлінні підприємством (4,03) і висока ступінь відповідальності (4,03).

Діагностика соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства продемонструвала необхідність реалізації заходів із його удосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Перш ніж вносити необхідні зміни, сприяючи вдосконаленню соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства, необхідно провести дослідження організаційної культури, що вже існує на підприємстві. Аналіз існуючої організаційної культури на підприємстві проводиться за наступними основними напрямками: базові цінності; традиції і символіка; стандарти поведінки; «герої» підприємства; сприйняття бренду.

В ході цього етапу аналізуються всі структури підприємства. Необхідно виявити основні цінності підприємства, що вже сформувалися, і визначити основні цінності підприємства в майбутньому.

Виявлення «проблемних зон» організаційної культури на підприємстві – аналіз і виявлення «проблемних зон» організаційної культури підприємства, розробка рекомендацій по їх усуненню.

Для кількісної оцінки організаційної культури підприємства перейдемо до виконання другого етапу методичного підходу. Зазначимо, що кількісна оцінка ґрунтуватиметься на результатах проведеного аналізу другого розділу дипломного дослідження підприємства.

На другому етапі кількісної оцінки організаційної культури підприємства необхідно побудувати профілі організаційної культури підприємства за допомогою відповідних етапів:

Експертна оцінка організаційної культури підприємства. Для експертної оцінки організаційної культури підприємства використаємо оціночну таблицю, яка вимагає бального заповнення по шести пунктам, кожен з яких має чотири альтернативи (А, В, С та D), між якими будемо розподіляти 100 балів.

Першим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка існуючого стану організаційної культури підприємства, а саме заповнення стовпця «Поточний стан». Другим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка бажаного стану організаційної культури підприємства, виходячи з бачення організаційної культури підприємства через п'ять років. Заповнення стовпця «Бажаний стан» ґрунтуватиметься на усуненні «проблемних зон» організаційної культури підприємства. Заповнення оціночної таблиці ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці організаційної культури працівниками управлінського апарату підприємства. В подальшому для об'єктивізації оцінки організаційної культури за запропонованим методичним підходом рекомендується залучати представників підприємства, ділових партнерів підприємства та конкурентів, представників державних органів, незалежних експертів з організаційної культури тощо.

Бальні оцінки, отримані в Додатках В, Г, дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу організаційної культури підприємства. Іншими словами, отримані бальні оцінки допомогли висунути на перший план ті особливості підприємства, які визначають характерний для підприємства тип організаційної культури (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця результатів бальної оцінки організаційної культури підприємства [складено автором]

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»					Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»				
№ запитання	Альтернатива				№ запитання	Альтернатива			
	A	B	C	D		A	B	C	D
1	20	5	15	60	1	20	10	50	20
2	20	10	20	50	2	20	10	45	25
3	25	5	20	50	3	25	10	40	25
4	30	10	20	40	4	30	25	30	15
5	10	10	30	50	5	10	25	40	25
6	25	15	20	40	6	25	15	40	20

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів організаційної культури підприємства необхідно заповнити робочий бланк, запропонований в табл. 3.2.

**Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки
організаційної культури підприємства [складено автором]**

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A	130	22	A	130	22
B	55	9	B	95	15
C	125	21	C	245	41
D	290	48	D	130	22
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

На першому кроці статистичної обробки отриманих даних необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан» по шести пунктах табл. 3.1, а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Обчислення повторюються для альтернатив В, С і D. Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» по шести пунктах табл. 3.1 і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан». Аналізуючи результати обробки даних бачимо, що:

поточний стан організаційної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи D=48 балів, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива C=21 бал, а найменше отримала альтернатива B=9 балів.

бажаний стан організаційної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи C=41 бал, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива D=22 бали, найменше – альтернатива B=15 балів. Для більшої наочності та можливості аналізу отриманих в табл. 3.3 експертних даних, слід перейти до побудови профілів організаційної культури підприємства.

Побудова профілів організаційної культури підприємства. Перейдемо до побудови профілів організаційної культури підприємства, зокрема побудуємо профіль нинішньої організаційної культури підприємства. Середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D) нанесемо на форму діаграми (додаток Г).

Відкладаємо на діагональній шкалі, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми альтернативу А – 22 бали. Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру. На діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант відкладаємо альтернативу В – 9 балів. Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру. Відкладаємо на діагоналі, направлений вниз в нижній правий квадрант форми альтернативу С – 21 бал. Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру. На діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант відкладаємо альтернативу D – 48 балів. Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру. Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднуємо у чотирикутник. Профіль, зображений на рис. 3.1 відображає картину нинішньої організаційної культури підприємства.

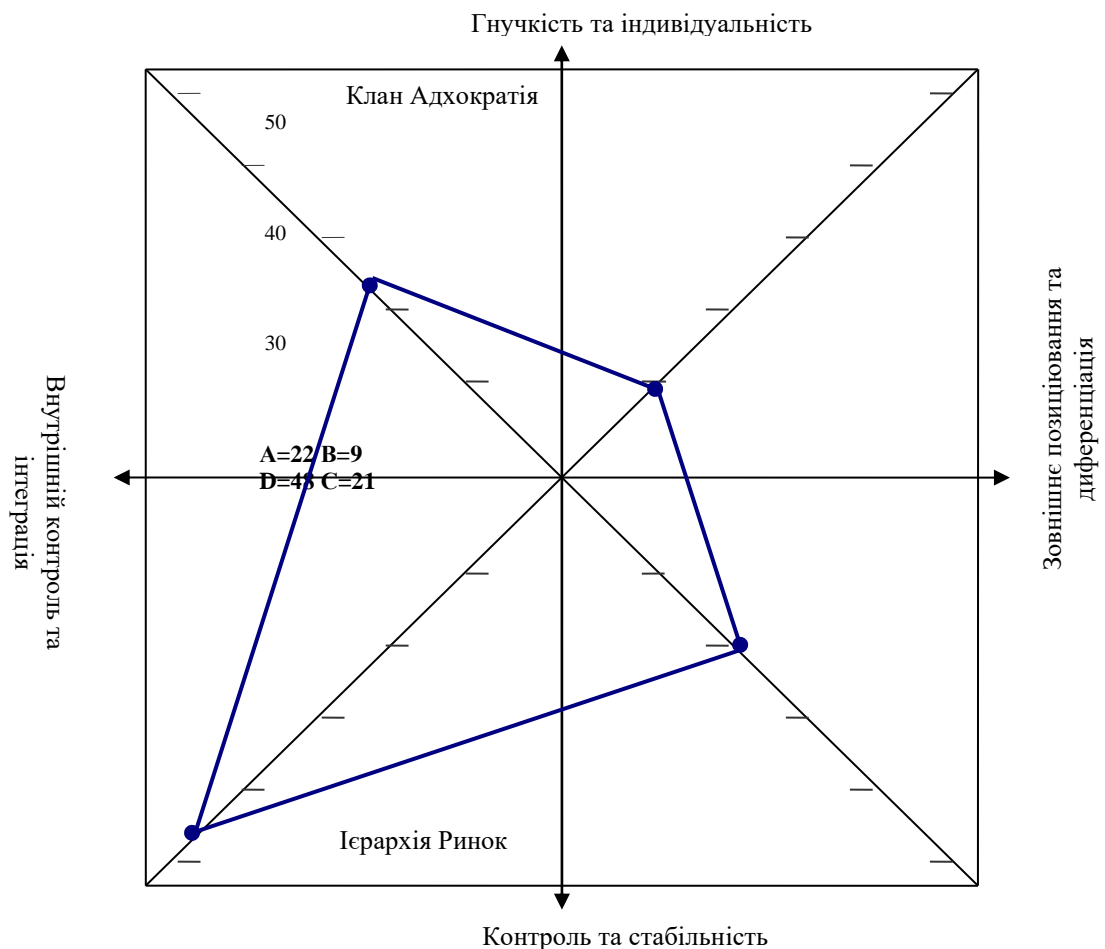


Рис. 3.1. Профіль нинішньої організаційної культури підприємства [складено автором]

Аналізуючи нанесений профіль нинішньої організаційної культури, представлений на рис. 3.1 бачимо, що підприємства в своїй діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність. Під культурною узгодженістю підприємства будемо розуміти рівноважний стан різних аспектів організаційної культури підприємства. За результатами табл. 3.1 бачимо, що рейтингові оцінки чотирьох альтернатив А, В, С і D при відповіді на кожне з шести запитань стовпця «Поточний стан» мають узгоджену тенденцію – домінантною є альтернатива D, найслабкіше виражена альтернатива В. Отже, організаційна культура підприємства є узгодженою, оскільки за результатами аналізу даних табл. 3.1 стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, домінантні характеристики підприємства і підходи до управління найнятими робітниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей.

Побудувавши та проаналізувавши профіль нинішньої організаційної культури, перейдемо до побудови профілю бажаної організаційної культури підприємства. Будувати профіль бажаної організаційної культури підприємства будемо за оцінками стовпця «Бажаний стан» табл. 3.2. Середні оцінки для кожної альтернативи (А=22, В=15, С=41 і D=22) стовпця «Бажаний стан» (додаток Г) наносимо на форму діаграми, аналогічно до побудови профілю нинішньої організаційної культури. Таким чином отримуємо профіль бажаної організаційної культури підприємства.

При розгляді майбутнього підприємства в довгостроковій перспективі, такий профіль організаційної культури є дуже корисним для встановлення того, якого роду атрибути лідерства можуть виявитися найбільш цінними, яка поведінка найімовірніше сприйматиметься правильною і винагороджуватиметься, якого роду стиль менеджменту стане переважним.

Аналізуючи нанесений профіль бажаної організаційної культури, представлений на рис. 3.2 бачимо, що за результатами експертної оцінки, підприємство в своїй діяльності має більше фокусувати увагу на зовнішнє позиціонування та диференціацію, а також на контроль та стабільність. Як

бачимо з рис. 3.2, бажана організаційна культура підприємства характеризується певним домінуванням ринкового типу організаційної культури. Виходячи з особливостей даного типу організаційної культури, підприємство має орієнтуватися на результати, головною турботою має бути виконання поставленого завдання. Працівники мають бути цілеспрямованими та змагатися між собою. Лідери підприємства – тверді керівники і суворі конкуренти, непохитні і вимогливі. Підприємство має зв'язувати воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація і успіх має стати загальною турботою. Фокус перспективної стратегії має бути налаштований на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей. Успіх має визначатися в термінах проникнення на ринки і збільшення ринкової частки, важливе конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль підприємства – жорстка лінія на конкурентоспроможність.

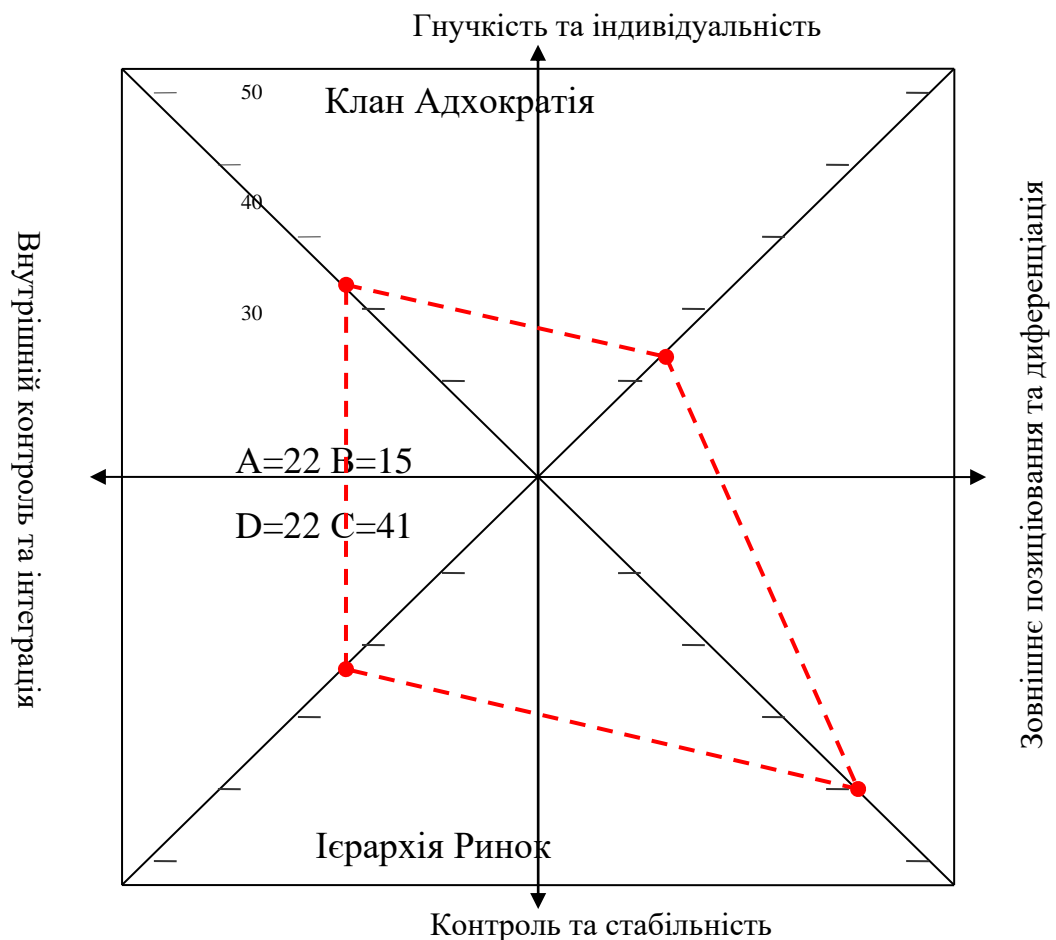


Рис. 3.2. Профіль бажаної організаційної культури підприємства [складено автором]

Проте окрім ринкового типу, організаційна культура підприємства має характеризуватися середнім рівнем вираженості кланового, ринкового та адхократичного типів культури.

Як бачимо з рис. 3.2, другою за домінантністю має залишитись клановий тип організаційної культури, його бальна оцінка не змінилась. Отже, керівництво підприємства має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

Профіль бажаної організаційної культури підприємства свідчить про зменшення бальної оцінки ієрархічного типу організаційної культури, в новому профілі вона є третім за домінантністю типом культури підприємства. Зменшення бальної оцінки ієрархічного типу культури свідчать про необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Для підвищення ефективності діяльності підприємства слід поступово переходити від внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації.

Четвертим за домінантністю в бажаному профілі є адхократичний тип організаційної культури, його бальна оцінка дещо збільшилася. Це свідчить про необхідність заохочення вищим керівництвом інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи.

Така збалансованість типів організаційної культури підприємства забезпечуватиме максимальну міру її відповідності вимогам конкурентного зовнішнього оточення та особливостям внутрішнього середовища, що в свою чергу сприятиме досягненню організаційного успіху. А тому підприємство буде зазнавати менше труднощів у боротьбі за розвиток та ефективну діяльність за рахунок відповідності своєї організаційної культури зовнішньому оточенню.

Отже, бажана організаційна культура підприємства характеризується однорідністю та збалансованістю (еклектичністю), що забезпечить сумісність бажаної організаційної культури підприємства з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати підприємству. Тобто, бажана організаційна культура підприємства має акцентуватися на кожному з чотирьох типів культури, при цьому найсильнішою має стати саме ринковий тип організаційної культури.

Узгодженість бажаної організаційної культури підприємства. За результатами табл. 3.1 бачимо, що рейтингові оцінки чотирьох альтернатив А, В, С і D при відповіді на кожне з шести запитань стовпця «Бажаний стан» мають узгоджену тенденцію – доміантною є альтернатива С, альтернативи А, В та D характеризуються середньою силою прояву. Отже, бажана організаційна культура підприємства є узгодженою, оскільки за результатами аналізу даних табл. 3.2 стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, доміантні характеристики підприємства і підходи до управління найнятими робітниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей.

Отже, якщо всі організаційні питання підприємства будуть чітко окреслені і орієнтовані на одні і ті ж цінності, прийняття всіма членами підприємства одних і тих же передумов просто виключатиме багато складнощів, неузгодженість дій і перешкоди, які інакше могли б стояти на шляху досягнення ефективних показників діяльності.

Перейдемо до третього етапу оцінки організаційної культури підприємства – порівняльного аналізу побудованих профілів організаційної культури.

Побудова нинішнього та бажаного профілів організаційної культури не є самоціллю оцінки організаційної культури підприємства. На попередньому етапі оцінки нинішній та бажаний профілі організаційної культури підприємства були проаналізовані за параметрами типу, сили домінуючих типів культури, однорідності та узгодженості організаційної культури. На

третьому етапі оцінки перейдемо до порівняльного аналізу побудованих профілів організаційної культури підприємства.

Зіставлення профілів нинішньої та бажаної організаційної культури підприємства. Для більшої наочності нанесемо нинішній та бажаний профілі організаційної культури підприємства на одну діаграму (рис. 3.3). Зображення обох профілів організаційної культури на одній діаграмі дозволяє порівняти, в якій мірі нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її потрібно змінити для досягнення відповідності.

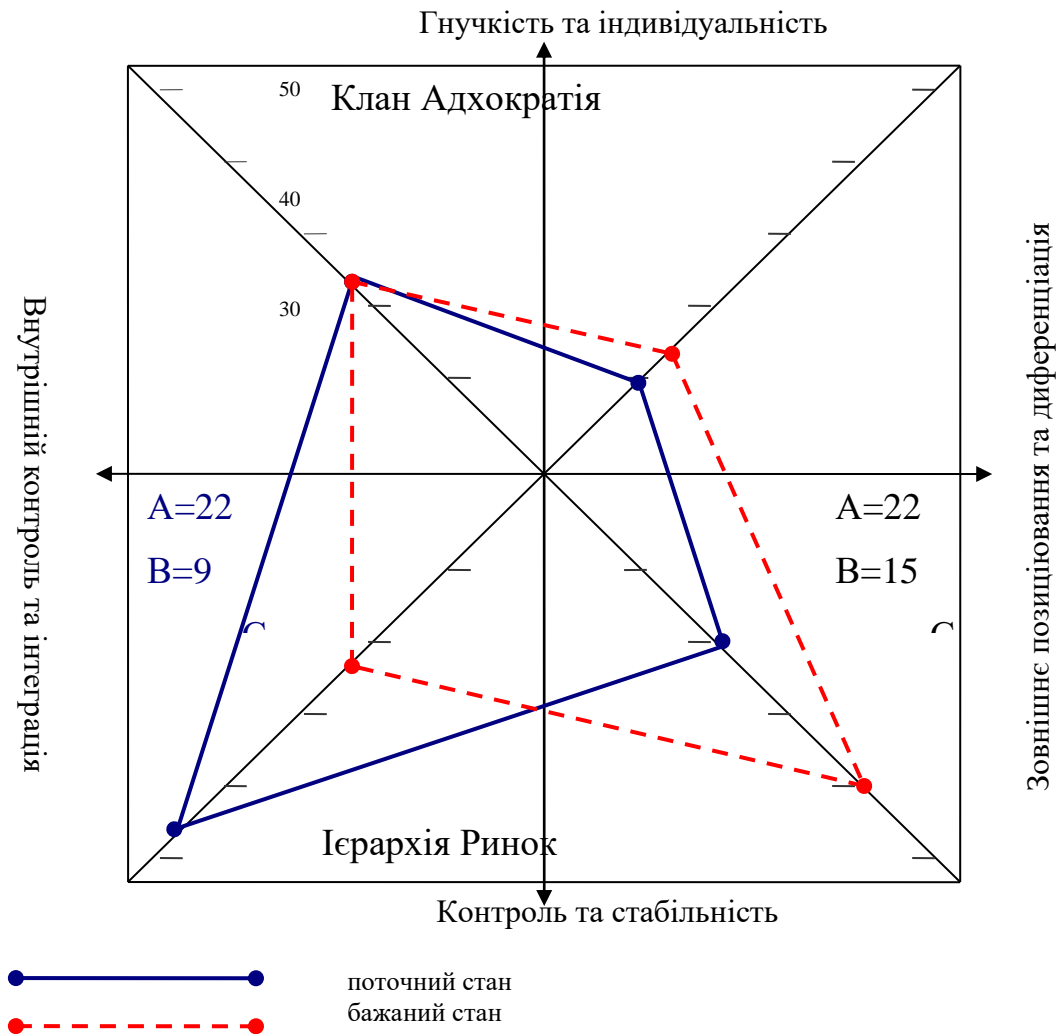


Рис. 3.3. Зіставлення профілів нинішньої та бажаної організаційної культури підприємства [складено автором]

Діаграма на рис. 3.3 відображає картину загальної нинішньої і бажаної організаційної культури підприємства. Діаграма комбінує в собі всі окремі

стержневі організаційні атрибути підприємства, що в сукупності і є віддзеркаленням організаційної культури підприємства. Зіставлення профілів організаційної культури підприємства є важливим джерелом інформації відмінності між нинішньою культурою і баченням організаційної культури підприємства через п'ять років. Аналіз площ найбільшої відмінності «профілів культури» (рис. 3.1 і 3.2) дає можливість намітити свого роду карту шляхів зміни. Важливо мати на увазі, що з усієї інформації, яку дають профілі організаційної культури, дані про відмінності можуть виявитися найбільш сильними аргументами.

Хоча більша частина площі профілю нинішньої організаційної культури співпадає з профілем бажаної, аналіз свідчить про суттєву відмінність між профілями. Профіль бажаної організаційної культури суттєво змістився відносно профілю нинішньої культури підприємства. За рахунок суттєвого зменшення площі ієрархічного типу культури (в нижньому лівому квадранті), відбулося збільшення площі ринкового типу культури (в нижньому правому квадранті) та збільшення площі адхократичного типу культури (в верхньому правому квадранті), площа кланового типу культури не змінилася. Для кількісного зіставлення профілів організаційної культури підприємства розрахуємо відхилення оцінок альтернатив бажаної та нинішньої культури (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Відхилення оцінок профілю бажаної організаційної культури підприємства від нинішнього профілю культури [складено автором]

Профіль нинішньої організаційної культури		Профіль бажаної організаційної культури		Відхилення середніх оцінок Δ (ст.4-ст.2)
Альтернатива	Середня оцінка альтернативи	Альтернатива	Середня оцінка альтернативи	
1	2	3	4	5
A	22	A	22	0
B	9	B	15	+ 6
C	21	C	41	+ 20
D	48	D	22	- 26

За результатами розрахунків табл. 3.3 бачимо, що за рахунок зменшення оцінки ієрархічного типу культури на 26 балів відбулося збільшення оцінки адхократичного типу культури на 6 балів та ринкового типу культури на 20 балів, оцінка кланового типу організаційної культури в бажаному профілі залишилася без змін. Отже, в результаті зміщення профілю бажаної організаційної культури відносно профілю нинішньої культури відбулася зміна домінантного типу організаційної культури підприємства – від ієрархічного типу (48 балів) в профілі нинішньої культури до ринкового типу (41 бал) в профілі бажаної організаційної культури підприємства. Зазначимо, що зміщення домінантного типу організаційної культури відбулося по вертикалі – ієрархічний та ринковий типи культури не є протиборчими один одному, оскільки не протистоять по діагоналі, а суміжні по вертикалі (за віссю «Стабільність та контроль»), а тому зміна домінантного типу культури не повинна викликати серйозного протистояння цінностей та опору серед працівників. Порівняємо особливості домінантних типів організаційної культури в нинішньому та бажаному профілі культури підприємства (додаток Г). Отже, в результаті зіставлення профілю нинішньої та бажаної організаційної культури підприємства були виявлені суттєві відмінності між даними профілями.

В ході аналізу були виявлені наступні завдання, вирішення яких сприятиме переорієнтації від існуючої ієрархічної до бажаної ринкової організаційної культури: необхідність зміни акцентів в діяльності підприємства з внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю; необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; необхідність орієнтації керівництва підприємства на досягнення результатів, виконання поставлених завдань, конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку; керівництво підприємства має продовжувати фокусувати увагу на збереженні

цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника; необхідність заохочення вищим керівництвом інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи. Порівняльний аналіз профілів організаційної культури підприємства з запропонованими усередненими профілями підтвердив та обґрунтував необхідність зміни нинішньої культури підприємства: переорієнтації на новий домінуючий тип – ринкову організаційну культуру (за рахунок зменшення сили домінуючості ієрархічного типу в нинішній корпоративній культурі підприємства). Крім того, вносячи зміни в організаційну культуру підприємства, важливо зберегти силу прояву кланового типу культури та дещо підвищити силу прояву адхократичного типу організаційної культури. Удосконалення організаційної культури дасть можливість посилити процеси формування організаційного громадянства в підприємстві. Побудувавши та проаналізувавши профілі організаційної культури підприємства, перейдемо до останнього четвертого етапу методичного підходу щодо оцінки організаційної культури.

На четвертому етапі необхідно розробити рекомендації зі зміни організаційної культури та підтримки її розвитку на підприємстві. Виявлення необхідних напрямків змін організаційної культури підприємства. В результаті аналізу профілів організаційної культури підприємства, було отримано певну величину невідповідності між профілями нинішньої і бажаної культури, що в свою чергу дає чітке уявлення, на яких питаннях слід зосередити увагу. З метою визначення стержневих положень і принципів, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах організаційної культури підприємства, перейдемо до заповнення запропонованої форми (додаток В).

Отже, в результаті заповнення необхідних напрямків змін організаційної культури в підприємстві чітко визначено стержневі положення і принципи, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті

перестановки акцентів в конкретних типах організаційної культури підприємства. Складання історій-ілюстрацій для підтримки ключових цінностей, бажаної орієнтації та принципів поведінки, що характеризують нову організаційну культуру підприємства. Історії-ілюстрації мають характеризувати стрижневі особливості організаційної культури підприємства – корпоративні цінності, норми поведінки та моральні принципи, які є загальноприйнятими та розділяються усіма працівниками підприємства.

Розроблення стратегічних принципів для прискорення процесу зміни організаційної культури підприємства. Немає сумніву, що прийняті зусилля зі зміни організаційної культури підприємства виявляться ефективними, якщо не упущено з уваги декілька важливих принципів культурних змін.

Для підвищення ефективності впровадження змін організаційної культури на підприємства необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки розвитку організаційної культури на підприємстві.

Заходи щодо підтримки розвитку організаційної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури підприємства. Пропонуємо наступний перелік заходів з підтримки розвитку організаційної культури на підприємства, які буде втілювати робоча група організаційної культури:

Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства.

Ініціювати конференцію трудового колективу підприємства, на яку винести для затвердження та обговорення нормативну базу з організаційної культури: Кодекс організаційної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами та діловими партнерами.

Проводити роз'яснювальні роботи та організувати на підприємстві заходи з навчання трудового колективу основам організаційної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.

Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу стрижневі елементи організаційної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак, пісню та гімн підприємства.

Активно пропагандувати серед працівників підприємства невидимі елементи організаційної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

Організувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з розвитку організаційної культури на підприємстві.

Організувати «часи прийому» для працівників підприємства з метою проведення консультацій з основних аспектів організаційної культури та прийняття пропозицій.

Продовжити роботу над створенням історії-ілюстрації трудових досягнень працівників. Важливо пам'ятати, що трансформації організаційної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

Розробити пропозиції для вищого керівництва підприємства щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості».

Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

Контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання.

В перспективі, при вирішенні задач підтримки організаційної культури на підприємстві, необхідно враховувати визначальну роль трьох чинників:

Відбір персоналу. Відбір співробітників на підприємстві повинен переслідувати мету – ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з організаційною культурою і системою цінностей, ідентичних корпоративним.

Діяльність голови та членів правління підприємства. Голова та члени правління підприємства на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутній діяльності підприємства. Керівництво підприємства повинно стати зразком моралі і етики для усього трудового колективу підприємства. Саме тоді дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню організаційної культури та не викликать опору у працівників даного підприємства.

Культурна адаптація і її основні стадії. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з організаційною культурою підприємства і поводитися відповідно до неї. Саме тому потрібно усіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до організаційної культури підприємства.

Отже, виконання заходів зі зміни та підтримки розвитку організаційної культури дозволять сформуванню на підприємстві ефективну та сильну організаційну культуру на основі посилення міжособистісної та міжгрупової взаємодії. Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства нами пропонується: практикувати роботу голови правління з коучем; практикувати тренінги управлінців щодо комунікацій, продажів, особистісного росту; запровадити премії за раціоналізаторство; влаштовувати конкурси на краще вирішення технологічних проблем; дозволити використовувати обладнання підприємства поза робочий час з оплатою за електричну енергію та матеріали.

Таким чином буде знижено рівень конфліктності та кількість невикористаного робочого часу (зокрема прогулів). При удосконаленні

управління соціально-психологічною підсистемою продуктивність праці збільшується на 25%. За рахунок такої ж кількості персоналу отримуємо більший валовий дохід, якість робіт краща, зменшуються витрати на контроль, більш продуктивність праці. Менше браку, крадіжок, конфліктів на виробництві, порушень технологій. Керівництво через фактор довіри може збільшувати рівень фондоозброєння, розраховуючи на дбайливе ставлення до фондів та на ресурсозбереження (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Порівняльна оцінка ефективності впровадження організаційної культури за принципом організаційного громадянства на підприємстві
[складено автором]**

Показники	2023 р.	Проект (2025 р.)
Ступінь збалансованості робочих місць та кількості персоналу, %	69,30	77,40
Рівень задоволеності працівників організацією, %	88	100
Рівень укомплектованості кадрами, %	94	98
Рівень засвоєння проектної потужності, %	22,9	50,0
Показник плинності персоналу, %	29,24	20,0
Показник кваліфікації працівників, %	24	31
Оцінка екстенсивності факторів росту якісної складової персоналу, %	32	25
Оцінка інтенсивних факторів росту якісної складової персоналу, %	68	75
Втрата робочого часу, люд.-год.	63644	58932
Вартість компенсації втраченої 1 люд.-год для підприємства, грн.	45,78	45,78
Можливість економії втрат робочого часу при реалізації запропонованих заходів, %	-	25
Економічний ефект від впровадження організаційної культури за принципом організаційного громадянства, тис. грн.	-	215,7
Витрати на впровадження організаційної культури за принципом організаційного громадянства, тис. грн.	-	184,4
Коефіцієнт ефективності	-	1,17

Порівняльна оцінка складових ефективності управління персоналом за фактом 2023 р. і проектом (на 2025 р.) на підприємстві демонструє суттєві можливості підприємства (рис. 2.2). Таким чином, вибір стратегії управління

соціально-психологічною підсистемою передбачає формування політики управління персоналом, інструментів і технологій управління ефективним плануванням потреби в кадрах, підвищенні кваліфікації та мотиваційних чинників (рис. 3.4).

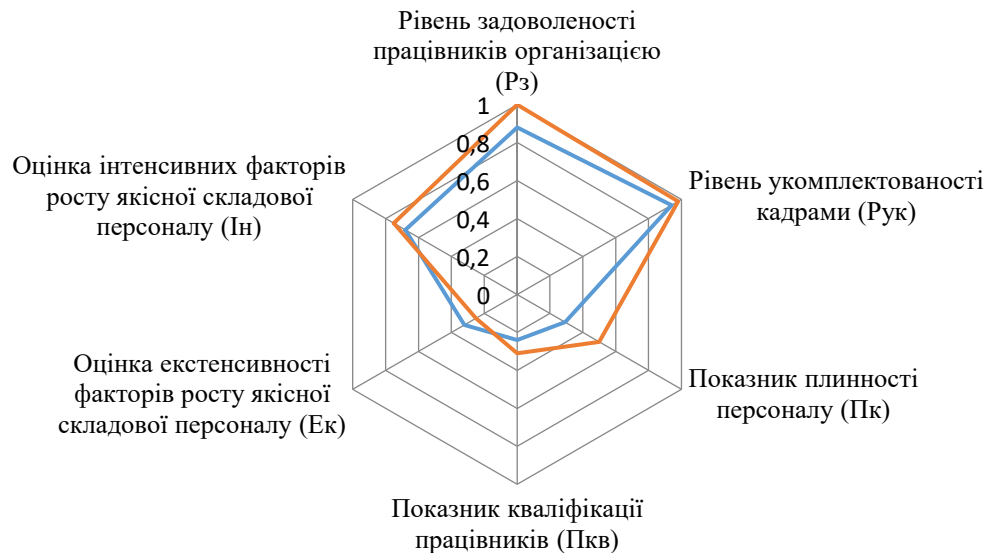


Рис. 3.4. Порівняльна оцінка складових ефективності управління персоналом за фактом 2023 р. і проектом (на 2025 р.) на підприємстві [складено автором]

Оптимізація системи стимулювання під існуючий мотиваційний профіль підприємства, з метою забезпечення гранично конструктивної поведінки працівників, які є на підприємстві. Дана система за розрахунковими даними приведе до економічного ефекту від впровадження заходів по удосконаленню системи управління персоналом на 215,7 тис. грн. Коефіцієнт ефективності за представленими проектами становитиме 1,17 (витрати 184,4 тис. грн.). Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує як економічних, так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційної роботу за темою «Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління підприємства» доцільно зробити такі висновки:

1. Виходячи з дослідження наукових підходів до визначення соціально-психологічної і організаційно-економічної природи мотивації праці, виділяють наступні види мотивів, відповідно, і стимулів праці: матеріальні, психологічні і соціальні. У ринковій економіці найважливішу роль виконують, перш за все, матеріальні стимули до праці, хоча обов'язковим є облік і використання всіх видів стимулів. Зокрема, важливими є упевненість працівника в постійній зайнятості, потреба у визнанні і пошані, його інтерес до роботи, що становить основу управління соціально-психологічною підсистемою підприємства.

2. Регулювання міжособистісних відносин на основі наукових знань має для організації надзвичайно важливе значення, оскільки конфлікти і непорозуміння між людьми можуть призвести до порушення її стратегічних планів і завадити досягненню поставлених цілей. Тому інформація проте, чому люди поведуться так, а не інакше, може стати основою позитивного керівництва, тобто керівництва, що приводить до позитивних результатів. З цією метою менеджери можуть стимулювати поведінку працівників, яка підвищує їх мотивацію, ентузіазм, рівень відповідальності – так зване організаційне громадянство – робочу поведінку, що виходить за межі поставлених вимог і забезпечує досягнення успіху організації.

3. Виявами організаційного громадянства є допомога колегам по роботі та покупцям, понаднормову роботу, коли цього вимагають обставини, пошук шляхів удосконалення продукції та послуг. Для розвитку організаційного громадянства менеджери повинні в різний спосіб застосовувати свої знання про поведінку людей в організаціях. У зв'язку з цим сьогодні особливого значення набувають такі напрями роботи менеджера, як добір співробітників

з позитивними настановами і рисами особистості, допомога в усвідомленні працівником свого внеску в спільну справу, забезпечення можливостей для вирішення проблем і навчання на успіхах та невдачах.

4. Проведено організаційно–економічну характеристику підприємства. Виявлено, що підприємство перебуває на етапі зрілості, що передбачає максимізацію прибутку, встановлення адаптивної системи менеджменту, планування і контролю витрат. Система управління формалізована, небюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Оцінено реалістичність реалізації цілей підприємства. Проведено характеристику функціональних та лінійних рівнів управління підприємства із зазначенням переваг та недоліків лінійно–функціонального типу організаційної структури управління.

5. Проведено економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Підприємство не потребує оптимізації структури активів. Підприємство забезпечене трудовими ресурсами, що систематично збільшують продуктивність праці, та основними засобами. Показники їх використання засвідчують про ефективність їх залучення до виробничого процесу та отримання економічного ефекту. Слід відмітити раціональну структуру операційних витрат підприємства та його високу платоспроможність.

6. Система управління працею на підприємстві складається з організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, кожен з яких включає сукупність заходів по вдосконаленню кінцевих результатів діяльності підприємства. Управлінський персонал використовує нормативні вимоги для керівництва підлеглими, завдяки чому на підприємстві існує чітке розподілення прав та обов'язків. Соціально-психологічні методи впливають на корпоративний дух та зацікавленість у результатах діяльності. Всі категорії працівників мають потребу в моральному стимулюванні, крім того більшість з форм такого стимулювання можуть покращити рівень розвитку всього підприємства, збільшивши показники продуктивності праці.

7. Для підприємства з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності та результативності діяльності запропоновано застосування алгоритму оцінювання організаційної культури, що дозволить запропонувати зміни кількісного та якісного характеру: на першому етапі доцільно проводити якісну оцінку організаційної культури; на другому етапі кількісної оцінки організаційної культури підприємства побудові та проаналізовані профілі нинішньої організаційної культури та бажаної організаційної культури підприємства за допомогою відповідних етапів; на третьому етапі оцінки проведено порівняльний аналіз побудованих профілів організаційної культури; на четвертому етапі розроблено рекомендації зі зміни організаційної культури та підтримки її розвитку на підприємстві.

8. В результаті зіставлення профілю нинішньої та бажаної організаційної культури підприємства були виявлені суттєві відмінності між даними профілями. В ході аналізу були виявлені завдання, вирішення яких сприятиме переорієнтації від існуючої ієрархічної до бажаної ринкової організаційної культури. Запропоновано заходи щодо підтримки розвитку організаційної культури, які мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації яких має стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури підприємства та є основою соціально-психологічного забезпечення процесів стратегічного управління підприємства.