

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: “ Удосконалення системи менеджменту підприємства ”
(на прикладі КП «Полонне тепловодопостачання»)

Виконав (ла):
здобувач вищої освіти
ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
Богомол Ірина Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник
Павлова М.Б., к.е.н.
(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023

Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»
Відділення Економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Завідувач кафедри менеджменту
А.В. Савіцький
“01” вересня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Богомол Ірині Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи менеджменту підприємства (на прикладі КП «Полонне тепловодопостачання»)

керівник роботи Павлова Марина Борисівна, к.е.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “26” 10 2022 року №260

2. Термін подання студентом роботи 15.05.2023 р.

3. Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

Спеціалізовано література за темою дослідження, список періодичних видань, статистична звітність підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методологічні основи системи менеджменту підприємства.

2. Організаційно-економічна характеристика системи менеджменту та управління персоналом (на прикладі КП «Полонне тепловодопостачання»).

3. Шляхи удосконалення системи менеджменту (на прикладі КП «Полонне тепловодопостачання»).

5. Дата видачі завдання 01 вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Підбір літературних джерел по темі дослідження	01.09.2022 – 28.10.2022	виконано
2	Збір та вивчення джерел інформації по темі дослідження.	01.11.2022 – 30.11.2022	виконано
3	Складання плану бакалаврської кваліфікаційної роботи	31.11.2022 – 15.12.2022	виконано
4	Написання вступу та першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	16.12.2022 – 27.01.2023	виконано
5	Перевірка та коригування першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	30.01.2023 – 28.02.2023	виконано
6	Написання другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	01.03.2023 – 31.03.2023	виконано
7	Перевірка та коригування другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	03.04.2023 – 14.04.2023	виконано
8	Написання третього розділу та висновків бакалаврської кваліфікаційної роботи	18.04.2023 – 12.05.2023	виконано
9	Перевірка та коригування бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.05.2023 – 31.05.2023	виконано
10	Доопрацювання бакалаврської кваліфікаційної роботи після зауважень наукового керівника	01.06.2023 – 07.06.2023	виконано
11	Рецензування бакалаврської кваліфікаційної роботи	08.06.2023 – 12.06.2023	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.06.2023 – 15.06.2023	виконано
13	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи	3 20.06.2023	виконано

Студент Богомол І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник Павлова М.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Анотація

Богомол І. Удосконалення системи менеджменту підприємства (на прикладі КП «Полонне тепловодопостачання») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2023.

У роботі висвітлено теоретичні засади змісту та складових системи менеджменту підприємства. Обґрунтовано основні показники, що відображають якість системи менеджменту з акцентом на комунальне підприємство, яке є об'єктом дослідження. Охарактеризовано економічний стан підприємства та якість системи управління персоналом. Розглянуто закордонний досвід організації системи менеджменту комунального підприємства та наведено рекомендації для досліджуваного підприємства.

Ключові слова: система менеджменту, управління персоналом, показники якості системи менеджменту, мотивація персоналу.

SUMMARY

Bogomol I. Improvement of the management system of the enterprise (on the example of KP "Polonne thermal water supply") - Manuscript.

Research for obtaining the first (bachelor) level of higher education in the specialty 073 Management. – Khmelnytskyi Polytechnic Vocational College. Khmelnytskyi. 2023.

The work highlights the theoretical principles of the content and components of the enterprise management system. The main indicators reflecting the quality of the management system with an emphasis on the utility enterprise, which is the object of the study, are substantiated. The economic condition of the enterprise and the quality of the personnel management system are characterized. The foreign experience of the management system of a utility enterprise is considered and recommendations for the enterprise under study are given.

Keywords: management system, personnel management, quality indicators of the management system, personnel motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Система менеджменту підприємства як ключовий фактор її ефективності	9
1.2. Показники якості системи менеджменту підприємства	14
1.3. Управління персоналом як чинник удосконалення системи менеджменту	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (на прикладі КП «Полонне тепловодопостачання»)	28
2.1. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності КП «Полонне тепловодопостачання»	28
2.2. Дослідження організаційної структури КП «Полонне тепловодопостачання»	33
2.3. Характеристика позитивних та негативних сторін системи менеджменту КП «Полонне тепловодопостачання»	39
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ (на прикладі КП «Полонне тепловодопостачання»)	45
3.1.Зарубіжний досвід формування системи менеджменту комунальних підприємств	45
3.2. Удосконалення системи менеджменту підприємства КП «Полонне тепловодопостачання»	49
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Менеджмент підприємства є ключовим фактором формування його конкурентоспроможності. Ефективні методи управління дозволяють скоординувати всі виробничі процеси у єдину злагоджену систему.

У сучасному світі виникла необхідність у поліпшенні системи менеджменту комунального підприємства. Ці підприємства виконують важливі функції, такі як забезпечення водопостачання, вивезення сміття, енергетика та інші. З огляду на зростаючі потреби та виклики, зокрема у сфері сталого розвитку та охорони довкілля, ефективне управління стає ключовим фактором успіху. Вдосконалення системи менеджменту допоможе оптимізувати використання ресурсів, забезпечити ефективне планування та координацію робіт, підвищити якість послуг, забезпечити фінансову стабільність та сприяти соціальному розвитку спільноти. Крім того, ефективна система менеджменту сприятиме поліпшенню взаємодії з працівниками, задоволенню їхніх потреб та особистого розвитку, що позитивно позначиться на продуктивності та результативності підприємства. Таке поліпшення системи менеджменту має велике значення для досягнення успіху, сталого розвитку та задоволення потреб громади.

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері управління можна відзначити праці М. Армстронга, М. Бєляцького, В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, О. Єгоршина, А. Кітова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна та інших. Значний внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності й ефективності управління зробили такі відомі українські вчені, як А. Акмаєв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, О.

Сардак, М. Семикіна, П. Ситник, А. Тельнов, О. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна, Г. Щокін та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є формування теоретичних засад та практичних положень з удосконалення системи менеджменту підприємства.

Для досягнення визначеної мети роботи сформульовано такі завдання:

- дослідити та охарактеризувати теоретичні підходи до системи менеджменту підприємства як фактору його ефективності;
- проаналізувати показники якості системи менеджменту підприємства та особливості їх впливу на систему менеджменту;
- узагальнити підходи до поняття «управління персоналом» як чинника удосконалення системи менеджменту комунального підприємства;
- здійснити техніко-економічну характеристику КП «Полонне тепловодопостачання»;
- дослідити організаційну структуру КП «Полонне тепловодопостачання»;
- здійснити характеристика позитивних та негативних сторін системи менеджменту КП «Полонне тепловодопостачання»
- вивчити та узагальнити зарубіжний формування системи менеджменту комунальних підприємств;
- запропонувати шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства КП «Полонне тепловодопостачання».

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства (на прикладі КП «Полонне тепловодопостачання»).

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні основи системи менеджменту комунального підприємства.

Наукова новизна. На основі оцінки закордонного досвіду та виявлених негативних чинників та переваг КП «Полонне тепловодопостачання»

запропоновано удосконалення системи менеджменту саме для комунального підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне застосування основних положень бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у можливому впровадженні їх у процес роботи КП «Полонне тепловодопостачання».

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були оприлюднені та схвалені на 2 конференціях: «Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту» (м. Хмельницький, 2021 р.); «Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту» (м. Хмельницький, 2022 р.).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел з 38 найменувань. Матеріали роботи викладені на 60 сторінках, містять 4 таблиці.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі здійснено наукове обґрунтування та дослідження практичних аспектів удосконалення системи менеджменту комунального підприємства КП «Полонне тепловодопостачання». Процес дослідження та поставлені завдання до виконання роботи дали підстави сформулювати такі висновки:

1. Система менеджменту організації – це комплексна система організаційних, методичних та інформаційних засобів, які застосовуються для управління підприємством. Вона включає в себе планування, організацію, управління персоналом, контроль та інші функції, спрямовані на досягнення поставлених цілей та оптимізацію ресурсів підприємства. Система менеджменту також охоплює визначення стратегій, прийняття рішень, розподіл повноважень, комунікацію і координацію, а також постійний моніторинг та оцінку результатів для забезпечення ефективності та стійкого розвитку підприємства.

2. Основними підходами щодо проведення оцінки обсягів прибутку організації визначають: аналіз фінансових звітів організації; порівняльний аналіз; аналіз ринку; прогнозування; аналіз факторів впливу на обсяги прибутків. Серед методів оцінки обсягів прибутку організації визначають: метод бухгалтерського обліку, який ґрунтується на аналізі фінансових звітів організації; метод порівняння; метод прогнозування; метод вартості активів.

3. Управління персоналом – систематично-організаційний процес відтворення і ефективного використання персоналу. Основним завданням управління персоналом є удосконалення: кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибору і реалізації стилю управління людьми; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць та умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання.

4. Комунальне підприємство «Полонне тепловодопостачання» (далі – це КП «Полонне тепловодопостачання» є організацією, яка займається наданням послуг з тепlopостачання та водопостачання у місті Полонне. КП «Полонне тепловодопостачання» має статус комунального підприємства, яке належить до сфери комунальної власності місцевої громади. Засновник: Полонська міська рада. У своїй діяльності КП «Полонне тепловодопостачання» керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами України, іншими нормативно-правовими актами України. Код ЄДРПОУ – 40946445. Основний вид діяльності: 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря. Організаційна структура КП «Полонне тепловодопостачання» включає різні підрозділи, такі як виробництво, технічне обслуговування, фінансовий відділ, відділ збуту та інші. У динаміці 2019-2020 років мало місце зменшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції КП «Полонне тепловодопостачання» (на 802 тис. грн., що склало -7,9%), тоді як у 2021 році спостерігаємо зростання на 1787 тис. грн, що склало 18,4%. Собівартість реалізованої продукції зростає упродовж аналізованого періоду, так у 2020 році відносно 2019 року на 12,5% і на 13,8 у 2021 відносно 2020 року. Аналогічно спостерігаємо зростання інших операційних доходів та адміністративних витрат.

5. Комунальне підприємство КП «Полонне тепловодопостачання» є комунальним підприємством, яке знаходиться у власності територіальної громади міста Полонне. Статут підприємства був затверджений міським головою. Підприємство здійснює свою діяльність в господарській сфері, яка не суперечить законам України, і відповідає цілям та предмету діяльності господарського підприємства, що передбачені в його Статуті. На основі наданої інформації про посади у підприємстві КП «Полонне тепловодопостачання» існує наступна система підпорядкування: Директор по контракту є керівником підприємства і йому підпорядковуються всі підрозділи і посади. Головний інженер, головний

бухгалтер і бухгалтер по розрахунках є прямими підлеглими директора по контракту, вони підпорядковуються йому. Інженер з охорони праці, економіст, юрист і завідувача лабораторією можуть бути безпосередньо підпорядковані Директору по контракту або підпорядковуватися певному керівнику, наприклад, Головному інженеру, в залежності від внутрішньої організації підприємства.

6. Оцінка позитивних та негативних сторін менеджменту КП «Полонне тепловодопостачання» дозволяє зрозуміти, які аспекти функціонування підприємства виявляються ефективними і сприяють досягненню поставлених цілей, а також визначити проблемні або слабкі моменти, які потребують вдосконалення.

Позитивні сторони: ефективне планування; висока якість послуг; ефективне фінансове управління; професійний кадровий потенціал; ефективна організаційна структура; використання сучасних технологій. Негативні сторони: недостатня автоматизація бізнес-процесів; відсутність обґрунтованих управлінських рішень; обмежені можливості прогнозування; недостатнє управління ризиками; фінансові втрати; загроза репутації; низький рівень задоволення клієнтів.

7. Узагальнюючи закордонний досвід варто виокремити такі основні позиції системи управління комунальними підприємствами: децентралізація управління комунальними підприємствами, яка сприяє швидкому рішення виробничих питань і відповідно дає змогу залучити більшу кількість ресурсів для розвитку підприємства; участь громадськості та спільне формування стратегій, що дозволяє врахувати різностороннє бачення розвитку організації, виробничих процесів, ін.; ефективне фінансове управління; впровадження технологій та інновацій; стимулювання ефективності праці та результативності діяльності. Кожен із запропонованих заходів має цілий комплекс дій для їх реалізації.

8. Для удосконалення системи менеджменту КП «Полонне тепловодопостачання» необхідно створити ефективну систему управління матеріальними ресурсами, що сприятиме раціональному використанню ресурсів.

Основною метою такої системи є оптимізація розмірів матеріальних запасів, зниження витрат на запаси, транспортування і зберігання матеріалів, а також прискорення їх оборотності. За сучасних умов господарювання план технічного розвитку у поєднанні з системою менеджменту та організацією виробництва досліджуваного підприємства повинен охоплювати наступні заходи: створення та освоєння нових видів послуг та підвищення якості послуг, які надаються; впровадження прогресивних технологій, механізації та автоматизації виробництва; вдосконалення планування, організації, контролю та управління в цілому; впровадження прогресивної організації праці; капітальний ремонт та модернізація основних засобів; заходи щодо економії сировини, матеріалів та усіх енергетичних ресурсів; науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи; соціальний розвиток підприємства.

Удосконалення системи менеджменту комунального підприємства може включати наступні пропозиції: впровадження сучасної інтегрованої системи управління; розробити систему ключових показників ефективності (KPIs); розробити стратегії та планування на середньо- та довгострокову перспективу; покращення комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буряченко В.С., Савченко Ю.Ю. Інтегрований підхід до управління логістикою на підприємстві. *Економічний вісник університету*. 2020, вип. 1, С. 98-104
2. Гаврилюк О.П., Чернишова І.В. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Економіка регіону*. 2022, вип. 2(96), С. 58-65.
3. Гілл Ч. Управління проектами: стратегічний підхід. Київ: Кондор, 2021. 416 с.
4. Грищенко О.В., Білоус О.В. Управління знаннями на підприємстві: стратегічні аспекти. *Економіка регіону*. 2020, вип. 3(86), с. 150-155.
5. Гуманітарно-економічна академія. Управління і маркетинг: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 328 с.
6. Дейвіс С. Менеджмент проектів: стратегічний підхід. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 384 с.
7. Демін В. Ф. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 432 с.
8. Джонсон Г., Шкутт П., Уордл Р. Фундаментальний менеджмент стратегії: концепції, практика, кейси. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2020. 544 с.
9. Драйтон П. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2016. 320 с.
10. Друкер П. Ф. Ефективний менеджмент. Видання 50-річчя. Київ: Видавнича група "Основи", 2005. 384 с.
11. Іванова Н.В., Коваленко Т.О. Роль ефективного менеджменту в досягненні конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного у-ту імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2021, вип. 1(220), С. 57-63.

12. Ісаєнко А.О., Луценко О.В. Роль лідерства в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2022, вип. 25, С. 248-253.
13. Коваленко Ю.О., Кулініч О.М. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: сучасні виклики та перспективи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету: Економічні науки*. 2021, вип. 1(98), С. 101-107.
14. Коваль В.В., Леонова Л.І., Галамба С.В. Менеджмент організації. Київ: Кондор, 2019. 464 с.
15. Коландер Д. Економіка менеджменту: підручник. Київ: Кондор, 2020. 512 с.
16. Котлер Ф., Армстронг Г. Принципи маркетингу. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2013. 720 с.
17. Коттер Дж. Впровадження змін: стратегічні практики для сталого успіху. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 320 с.
18. Кравченко Н.В., Мітіна А.В. Менеджмент змін: основні підходи та методи. *Економіка і управління: науково-практичний журнал*. 2022, вип. 3(63), С. 29-36.
19. Кравчук І.М., Муха О.І. Організація та управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Слово», 2023. 336 с.
20. Левчук І.М., Шевченко В.А. Організація управлінського обліку на підприємстві. *Фінанси, облік, аудит*. 2021, вип. 4, С. 105-111.
21. Лисенко Т.С. Менеджмент у сфері туризму та готельного бізнесу. Київ: Видавничий центр "Академія", 2020. 352 с.
22. Литвиненко І.М., Колесніков В.П. Інноваційний менеджмент на підприємстві: сутність та особливості впровадження. *Економічний простір*. 2021, вип. 167, с. 118-124.
23. Литовченко І.С., Сергієнко О.В. Менеджмент: теорія і практика управління підприємством. Київ: Видавництво «Кондор», 2021. 416 с.

24. Луценко В.В., Соколова І.М. Особливості фінансового менеджменту на підприємстві. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021, вип. 3, С. 62-70.
25. Мельник Л.В., Луцик С.М., Герасимчук Н.П. Організація виробництва та менеджмент підприємства. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. 480 с.
26. Мінцберг Г. Менеджмент: природний спосіб. Київ: ТОВ «Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. 328 с.
27. Петренко Г.В. Менеджмент організації: теорія, методологія, практика. Київ: Видавничий центр КНЕУ, 2022. 464 с.
28. Пономаренко І.В. Менеджмент якості: навчальний посібник. Київ: Видавничий центр КНЕУ, 2022. 240 с.
29. Попова Л.В., Шульга Л.В. Формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету: Серія: Економічна*. 2022, вип. 2(3), С. 61-67.
30. Роббінс С. Основи управління: концептуальні засади. Київ: ТОВ «В-цтво «Економічна думка», 2017. 560 с.
31. Румельт Р. Стратегічний аналіз: принципи і техніки. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 352 с.
32. Семенов В.О., Сидоренко О.В. Роль іміджу організації в ефективному управлінні. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020, вип. 2, С. 71-78.
33. Сенсєєва О.В., Ільїна І.В. Формування та розвиток команди в організації. *Економічний простір*, 2021, вип. 168, С. 95-100.
34. Соколенко О.М., Горбунова В.О. Системний підхід до управління якістю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2020, вип. 24, С. 267-272.

35. Стонер Дж. А., Фрімен Р. Е., Гілберт Д. Р. Управління: планування, організація, лідерство, контроль. Київ: ТОВ «Видавництво "Економічна думка"», 2022. 832 с.

36. Хаммер М., Чемпі Д. Бізнес-процеси розривають ланцюги: нова наука інноваційних організацій. Київ: Видавнича група «Основи», 2021. 416 с.

37. Хребтова Л.О. Системи менеджменту підприємств. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 256 с.

38. Шевченко Л.А., Шевченко О.В. Стратегічний менеджмент підприємства: методологія і практика. Київ: Видавничий центр КНЕУ, 2021. 336 с.