

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Удосконалення управління підприємства-
посередника**

Виконав: **Кіріоненко Єгор Віталійович**
здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник: **Дашутіна Людмила Олександрівна**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Карпенко Людмила Миколаївна**
головний економіст
ПСП «Слобожанщина Агро» м. Суми

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
«_____» «_____» 20____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Кіріоненко Єгору Віталійовичу

1. Тема роботи: Удосконалення управління підприємства-посередника

2. База практичного дослідження: ТОВ «Атмосфера ЮА» м. Київ

керівник роботи Дашутіна Л.О., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «_____» «_____» 20____ р. № _____

3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи) «_____» «_____» 2022 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2022 роки, звітність ТОВ «Атмосфера ЮА» за останні 3 роки, власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розглянути теоретичні основ визначення сутності терміну «ефективність» становить ключовий аспект;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку управління підприємством в Україні;
- визначити напрямки підвищення ефективності управління на підприємстві ТОВ «Атмосфера ЮА»;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан ТОВ «Атмосфера ЮА» та дослідити стан управління підприємством;
- провести аналіз ринкових позицій ТОВ «Атмосфера ЮА»;
- обґрунтувати необхідність використання соціально-економічних та технічних заходів щодо підвищення ефективності управління на підприємстві ТОВ «Атмосфера ЮА»;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління на підприємстві ТОВ «Атмосфера ЮА».

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	Вересень 2022 р.	виконано
2	Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.	Жовтень 2022 р.	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	Листопад – Грудень 2022 р.	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	Січень – Лютий 2023 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	Березень – Квітень 2023 р.	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	Травень – Серпень 2023 р.	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	Вересень – Жовтень 2023 р.	виконано
8	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	Листопад - Грудень 2023 р.	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	Листопад 2023 р	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	Листопад 2023 р	виконано
11	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат	Листопад 2023р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	Грудень 2023 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Є.В. Кіріоненко

Керівник роботи

_____ (підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЇ

Кіріоненко Є. В. Тема роботи. Удосконалення управління підприємством

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2023 р.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні управління підприємством-посередника на базі ТОВ «Атмосфера ЮА». Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі: розглянуто сутність поняття, принципи та функції управління закладом вищої освіти; проаналізовано приклади вітчизняної та зарубіжної практики управління підприємства-посередника; проведено аналіз тенденцій розвитку підприємств-дистриб'юторів; розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «Атмосфера ЮА»; проведено аналіз системи управління ТОВ «Атмосфера ЮА»; проведено аналіз існуючих бар'єрів розвитку системи управління ТОВ «Атмосфера ЮА»; проведено аналіз шляхів вдосконалення системи управління ТОВ «Атмосфера ЮА»; здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ТОВ «Атмосфера ЮА».

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи, які стосуються особливостей формування та функціонування системи управління підприємства ТОВ «Атмосфера ЮА». За рахунок використання системного підходу до оцінки ефективності роботи системи управління підприємства виявлені бар'єри, які стримують реалізацію ефективного управління та визначена необхідність проведення системних вдосконалень у визначеній сфері діяльності. Запропоновано основні напрямки проведення реформ у системі управління та проведена економічна оцінка запропонованих заходів.

Також було розглянуто поточне середовище в якому працює підприємство. Останнє десятиліття свідчить про нестабільність економічної ситуації в світі та зокрема в Україні, зростання невизначеності зовнішнього середовища, наявність ряду причин для виникнення ризиків у підприємствах різних галузей і форм власності. Крім того, поява нових факторів (наприклад, карантинні обмеження, запроваджені в сотнях країн світу до зниження ділової активності значної частини підприємств) впливає на ефективність їх діяльності, в тому числі і в управлінні. Тому кожне підприємство має вивчати та вдосконалювати свою систему управління, що в свою чергу є основою підвищення ефективності діяльності цього підприємства. Сучасні підприємства прагнуть бути конкурентними, привабливими для інвесторів, прибутковими, здатними завойовувати нові ринки. Такими підприємствами можуть бути ті, які використовують новітні технології, мають ефективну систему управління та високий інноваційний потенціал. Тому протягом тривалого часу використовуються різні підходи до оцінки стану підприємства, управління та можливості вдосконалення.

Ключові слова: аналіз, ТОВ «Атмосфера ЮА», система управління, управління, підпорядкування, керівник, підлегли, делегування повноважень.

ABSTRACTS

Kirionenko Y. V. The topic of the work. Improvement of enterprise management

Qualification work on specialty 073 «Management» SP «Management of organizations and administration», SNAU, Sumy-2023.

The purpose of the qualification work is to improve the management of the intermediary enterprise on the basis of «Atmosfera UA» LLC. In accordance with the set goal, the following tasks were solved: the essence of the concept, principles and functions of management of a higher education institution was considered; examples of domestic and foreign management practices of intermediary enterprises were analyzed; an analysis of development trends of distributor enterprises was carried out; the organizational and economic characteristics of «Atmosfera UA» LLC were considered; an analysis of the management system of «Atmosfera UA» LLC was carried out; an analysis of the existing barriers to the development of the management system of «Atmosfera UA» LLC was carried out; an analysis of ways to improve the management system of «Atmosfera UA» LLC was carried out; an economic justification of the proposed measures to improve the management system of «Atmosfera UA» LLC was carried out.

The paper examines the theoretical and methodical foundations that relate to the peculiarities of the formation and functioning of the enterprise management system of «Atmosfera UA» LLC. Due to the use of a systemic approach to the assessment of the effectiveness of the enterprise's management system, barriers that prevent the implementation of effective management have been identified and the need for systemic improvements in a specific field of activity has been determined. The main directions of reforms in the management system were proposed and an economic evaluation of the proposed measures was carried out.

The current environment in which the company operates was also considered. The last decade shows the instability of the economic situation in the world and in particular in Ukraine, the growth of the uncertainty of the external environment, the presence of a number of reasons for the emergence of risks in enterprises of various industries and forms of ownership. In addition, the emergence of new factors (for example, quarantine restrictions introduced in hundreds of countries around the world to reduce the business activity of a large part of enterprises) affects the efficiency of their activities, including in management. Therefore, every enterprise must study and improve its management system, which in turn is the basis for increasing the efficiency of this enterprise. Modern enterprises strive to be competitive, attractive to investors, profitable, able to conquer new markets. Such enterprises can be those that use the latest technologies, have an effective management system and high innovation potential. Therefore, for a long time, various approaches have been used to assess the state of the enterprise, management, and improvement opportunities.

Keywords: analysis, «Atmosfera UA» LLC, management system, management, subordination, manager, subordinates, delegation of authority.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні аспекти удосконалення управління підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. Оцінка ефективності управління підприємства ТОВ «Атмосфера ЮА».....	21
2.1 Аналіз дистриб'юторського ринку побутової хімії підприємства-посередника.....	21
2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Атмосфера ЮА».....	23
2.3 Сучасний стан системи управління підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення системи управління підприємства-посередника.....	43
3.1 Обґрунтування соціально-економічних заходів щодо підвищення ефективності управління продажом продукції на підприємстві.....	43
3.2 Вдосконалення системи мотивації як один із методів підвищення продуктивності праці на ТОВ «Атмосфера ЮА».....	47
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством-посередником.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Система управління є дуже ефективною не лише тоді, коли керівники, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, та працівники, які несуть відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, а й коли існують чіткі та чіткі взаємовідносини, які встановлюються між контрольними рівнями. Відсутність злагодженого механізму між усіма рівнями керування знижує ефективність управління всією системою.

Запорукою успіху будь-якого підприємства в ринкових умовах господарювання є менеджмент. Існують різноманітні визначення цього поняття, що пояснює його універсальність і тісний зв'язок теорії з практикою, але для нашого дослідження цікавим є визначення менеджменту як виду управління, що передбачає розробку, моделювання та максимальне використання окремих елементів системи або системи в цілому. Основним засобом адаптації бізнесу до небезпечних та швидко мінливих умов навколишнього середовища є «ефективна система управління з відповідним набором методів, засобів, стилів, що забезпечує формування та реалізацію оптимального варіанту розвитку господарюючого суб'єкта».

Сказане вище викликає необхідність у глибоких наукових дослідженнях теоретичних і методичних аспектів оцінки процесу менеджменту підприємства, в розробці основних напрямів їх вдосконалення, що і обумовило вибір теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Питанням менеджменту та підвищення його ефективності на підприємствах присвятили свою увагу багато зарубіжних і вітчизняних вчених, серед них: Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В.[1], Михайлова Л.І.[2], Білецька Л. В., Білецький О. В., Савич В. І.[3], 4. Гудзь О.Є., Щербина В.В. [4], Шляга О.В.[12], Адаменко А.В., Харченко Т.О.[13], Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Омелянчук С.А., Лісовський І.В., Ядуха С.Й.[14], Запша Г.М., Дідур Г.І., Рошнін І.Г. [15], Бойко Р. В.[16], Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С.[17], Уткіна Ю.М., Тупікова О.Г. [19], Christopher

A.[19], Poberezhnyi R. O.[20], O. I. Savchenko, R. O. Poberezhnyi[21] та ін. Їх діяльність заслуговує на увагу, однак повністю дане питання все ще залишається невирішеним. Важливо відзначити, що велика кількість наукових праць з досліджуваної проблеми, вказує на те, що дане питання було і залишається актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення та закріплення набутих теоретичних знань з основних професійно-орієнтованих компонентів, опанування сучасними прийомами та методами прийняття управлінських рішень при здійсненні професійної діяльності, розроблення пропозицій щодо впровадження найновіших управлінських технологій та інструментів менеджменту на підприємстві ТОВ «Атмосфера ЮА»; систематичного оновлення та творчого застосування набутих знань у практичній діяльності при вирішенні завдань діяльності, які постають під час реалізації ключових функцій менеджменту.

Завдання які необхідно вирішити для того, щоб досягти поставленої мети:

1. Визначити теоретико-методологічні аспекти удосконалення управління підприємства;
2. Оцінити ефективність управління підприємства ТОВ «Атмосфера ЮА»;
3. Проаналізувати дистриб'юторський ринок побутової хімії підприємства-посередника;
4. Охарактеризувати і проаналізувати організаційно-економічну звітність ТОВ «Атмосфера ЮА»;
5. Розробити шляхи удосконалення системи управління підприємства-посередника;
6. Обґрунтувати соціально-економічні заходи щодо підвищення ефективності управління продажом продукції на підприємстві;
7. Вдосконалити систему мотивації як один із методів підвищення продуктивності праці на ТОВ «Атмосфера ЮА»;
8. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством-посередником.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади процесу організації менеджменту на підприємствах в ринкових умовах господарювання.

Об’єкт дослідження – стан процесу управління підприємством-посередником ТОВ «Атмосфера ЮА».

Елементами наукової новизни одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад ефективності управління на підприємстві; застосування економічно-математичного моделювання з метою вирішення задачі підвищення ефективності управління.

Практичне значення одержаних результатів: дана робота дала можливість виявити та дослідити негативні аспекти в організації управління підприємством за 2020-2022 рр. шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства та аналіз стану управління підприємством; розробити напрямки з метою вирішення питання підвищення ефективності управління задля зниження рівня витрат та максимізації прибутку, що в подальшому зможе вплинути на покращення результату діяльності ТОВ «Атмосфера ЮА». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

У ході дослідження були застосовані такі **методи**: метод аналізу та синтезу в момент вивчення теоретичних основ ефективного управління організацією, його складових, а також в процесі дослідження системи, що використовується в умовах обраного підприємства; метод порівняння (при аналізі показників діяльності підприємства за досліджуваний період); метод кількісного аналізу (при розрахунку показників діяльності організації за останні 3 роки); розрахунково-аналітичні методи (при обчисленні фінансових та економічних показників діяльності підприємства); методи спостереження (при роботі організації в момент проходження практики).

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи виступали: статут ТОВ «Атмосфера ЮА», фінансово-бухгалтерська та статистична звітність підприємства за період 2020-2022 рр., закони та нормативні акти України, періодичні видання та наукова література, сучасні теорії, дослідження та розробки науковців щодо підвищення ефективності управління підприємством, навчальні посібники.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися на двох наукових конференціях:

1. Кіріоненко Є.В. Удосконалення управління підприємства-посередника. Наукові підсумки 2022 року, СХV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. – м. Чернігів, 27 грудня 2022 року. С. 121-124.

2. Кіріоненко Є.В. Основні інструменти управління підприємства в сучасних умовах. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 25 травня 2023 р.) /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.]. 2023. С. 258-260.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 20 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 57 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 8 таблиць, 5 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Управлінська діяльність на підприємстві включає виконання різних функцій, кожна з яких націлена на вирішення конкретних та складних завдань, що виникають у процесі діяльності організації. На сучасному етапі теорії управління відзначаються значні розбіжності у визначенні, диференціації та класифікації цих функцій. У більшості випадків класифікація ґрунтується на важливості кожної функції в управлінському процесі. Саме через це розрізняють загальні та конкретні (індивідуальні) функції.

Загальні функції, такі як «прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль і координація (регулювання)», є загальними для будь-якої управлінської діяльності та визначають вид управління, незалежно від конкретного контексту. Ці загальні функції формують цикл управління, який включає прийняття управлінських рішень, їх виконання та контроль за виконанням.

Окремі функції управління визначаються видами діяльності, які знаходяться в горизонтальному розподілі управлінської праці в організаціях. Ці функції включають управління інноваціями, виробничим процесом, фінансами, маркетингом, трудовими ресурсами тощо. Розподіл функцій на загальні та конкретні є умовним, оскільки вони взаємодіють та проникають і доповнюють одна одну.

Процес прийняття управлінських рішень має циклічний характер і починається з визнання розбіжності між запланованим та фактичним рівнем об'єкта управління. Вирішення проблеми, що є частиною цього процесу, включає в себе вибір напрямків дій для переходу від фактичного стану справ до бажаного [5].

Процес управління – це комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на досягнення конкретних завдань та цілей. Він фокусується на проблемі, вирішенні та учасниках, що приймають участь у всіх етапах цього процесу. Таким

чином, конкретні функції управління можуть містити загальні функції всередині себе, оскільки вони тісно пов'язані та взаємодоповнюють одна одну.

Зокрема, індивідуальні рішення відзначаються вищим рівнем творчості і можуть бути прийняті швидше, оскільки не вимагають довгих узгоджень. Проте їхня непередбачуваність та ризикованість ускладнюється складністю бізнес-середовища, що є характерним для сучасних підприємств [13].

З цих причин сучасні компанії віддають перевагу груповим рішенням. Для вирішення визначених проблем у групу залучають фахівців з тих напрямків діяльності, де виникли конкретні проблеми в організації. Груповий підхід до проблеми забезпечує глобальний погляд на неї, зміцнює мотивацію та відповідальність кожного учасника, зменшує ймовірність помилок і пропонує різноманітні шляхи вирішення. Зазвичай, результати групової роботи отримують більшу підтримку в організації, оскільки вони відображають колективну думку. Проте групові рішення також мають свої недоліки, зокрема, вони можуть бути трудомісткими через потребу узгодження різних точок зору та відсутність конкретної відповідальності за остаточне рішення [15].

На даному етапі успішний розвиток управлінських проблем підприємства має велике значення. Існують два основних підходи до розробки загальної теорії управління, що відображають умови переходу від однієї соціально-економічної системи до іншої. Перший спрямований на модифікацію менеджменту на теоретичних основах минулого, адаптуючи його до нових умов ринку. У нових економічних умовах важливо обґрунтовувати систему адміністративного права, яка відображає існуючі реалії. Однак цей підхід не враховує систематичних змін, що відбулися практично у всіх аспектах суспільного життя. Він недостатньо враховує дію всієї системи об'єктивних економічних законів, зокрема закону суспільного поділу праці, що стався в нових історичних умовах. Крім того, цьому підходу бракує досягнень сучасного менеджменту, зокрема науки про управління в ринкових умовах, яка була розроблена за кордоном і порушує єдину теоретичну основу управлінської науки.

Таким чином, необхідно враховувати сучасні тенденції, ефективно

використовувати групові підходи та інноваційні методи управління для вирішення проблем. Аграрні підприємства, зокрема, повинні активно застосовувати принципи групової роботи, щоб забезпечити комплексний та ефективний розвиток в умовах сучасного бізнес-середовища [16].

Другий підхід до розвитку теорії менеджменту ґрунтується на науковій літературі. Він відбиває нову парадигму управління, засновану на принципах та механізмах ринкової економіки. На макрорівні вони стосуються наступних аспектів:

1. Перехід від керованої економіки до ринкової;
2. Масштабна технологічна революція, що охопила світ і докорінно змінила взаємодію суспільства та природи;
3. Сильні інтеграційні процеси, що відбуваються на всіх рівнях економічного розвитку;
4. Відновлення суспільно-класових відносин, демократизація суспільного життя.

На мікрорівні потреба у новій управлінській організації викликана такими аспектами:

1. Новий тип організаційної структури підприємств, зокрема державних;
2. Різноманітність економічних та соціальних форм підприємств за рахунок різноманітності товарів;
3. Еволюція форм взаємодії суб'єктів відтворювального процесу всередині самої компанії, у тому числі поява нових суб'єктів господарювання;
4. Створення незалежних систем та механізмів управління у всіх без винятку компаніях, заснованих на поділі функцій управління між компанією та державою.

На основі аналізу можна висунути такі висновки стосовно еволюції теорії управління в сучасних умовах. Існує необхідність перегляду теоретичних основ загальної науки управління, що обумовлено об'єктивними трансформаціями економічної системи в напрямку ринкової орієнтації. Теоретична парадигма довгий час формувалася під впливом ідеологічних уявлень про централізоване управління.

Відсутність чітких концептуальних принципів для створення цілісної системи управління економікою є однією з ключових причин тяжкої економічної ситуації в країні [4].

Розв'язання цієї проблеми передбачає інтеграцію національного менеджменту, його теоретичних концепцій та практики з досягненнями сучасного наукового менеджменту. З розвитком ринкових відносин стає очевидною необхідність переходу до нового концептуального підходу. Особливо актуальною стає потреба в управлінні дистриб'юторських підприємствах, що знову виникла через глобальну нестабільність у зовнішньому середовищі цілих країн - політичні, соціальні та екологічні труднощі, а також обмеження в ресурсах та ринковому зростанні. Під впливом стратегічних змін, які набули системного характеру, у компаніях почали акцентувати увагу на розвитку стратегічного управління [1].

Весь процес розвитку систем управління відбувався у відповідності до прискорення та збільшення частоти зовнішніх змін. Їх кругозір звузився, а частота планування всіх рівнях влади зменшилася. Таким чином, у 1980-х роках деякі автори почали доводити необхідність відмови від стратегічного планування. Проте слід зазначити, що рівень управління не має тісного зв'язку з межею планування. Стратегічні плани не обов'язково мають бути довгостроковими. У той же час вплив зовнішнього середовища вимагає, щоб самоорганізація системи розвивалася на відповідних рівнях влади. Іншими словами, «наявність зовнішніх стратегічних змін неминуче потребує управління стратегічним та організаційним потенціалом підприємства» [2].

У нових економічних умовах необхідні якісні «парадигматичні» зміни у системі управління підприємством. Наші пропозиції полягають у наступному:

1. Підприємство має визначити своє місце в економічній системі з упором на стратегію співробітництва та розвиток договірних відносин;
2. У сучасних умовах заслуговує на увагу логіка планування, ресурсів, стратегії, цілей, що сприяє активізації наявних ресурсних потенціалів;
3. Головний акцент в управлінні слід перенести на «індивідуальність» підприємства за рахунок використання його унікальних конкурентних переваг;

4. Розвиток «дистриб'юторських підприємств у напрямку зовнішнього й внутрішнього середовища обумовлює потреба розвитку в середині підприємства культури, орієнтації управління на людські потреби й інтереси, їхній облік і втілення у практиці».

Зокрема, підприємство потребує реорганізації своєї діяльності, і головне завдання – адаптувати систему управління до економічної ситуації, що складається в країні в умовах світової пандемії та війни [4].

Ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку є ефективна система управління. Аспекти теорії управління бізнесом можна розглядати з двох перспектив. З одного боку, менеджмент можна визначити як складну систему організаційної теорії, що включає в себе структуру підприємства з визначеною ієрархією, спрямовану на досягнення поставлених цілей, з використанням конкретних принципів, інструментів та методів. З іншого боку, менеджмент є системою управління, що включає в себе конкретні функції, завдання, принципи і інші аспекти.

Існує багато визначень цієї концепції, які розкривають її універсальність та тісний зв'язок між теорією та практикою. Проте, в даному випадку цікаво розглядати менеджмент як форму управлінської діяльності, що включає розробку, моделювання та максимальне використання конкретних елементів або системи в цілому [13].

Об'єктом управління стають як індивідуальні підприємці, так і робочі колективи компанії. Предметом менеджменту виступають організаційні, управлінські та міжособисті відносини. Загальна мета управління полягає в оптимізації діяльності підприємств та створенні умов, при яких їх стратегічні та операційні цілі стають максимально ймовірними, менш ризикованими та ефективними за умови оптимального використання наявних ресурсів.

Впровадження системи управління у компанії повинно призводити до досягнення необхідних результатів. З точки зору менеджменту, високий прибуток підприємства не повинен вважатися основним критерієм успішності. Ефективність системи управління компанії повинна бути спрямована на досягнення соціальних,

управлінських та економічних результатів. Важливо враховувати, що прибуток служить лише інструментом, який забезпечує розвиток діяльності в цілому.

У сфері підприємства впровадження систем управління в компаніях включає в себе кілька систем одночасно, орієнтованих на організаційні аспекти. Наприклад, між «керівництвом та підрозділами підприємства можна визначити бюрократичну систему, яка стосується процесів у виробничо-комерційній сфері, тоді як у інших сферах вже діє дивізійна або функціональна система» [18].

Управління підприємством є унікальним видом управління, що визначається як організація та координація на підприємствах з метою досягнення довгострокового збільшення прибутку та інших конкретних цілей для кожного власника бізнесу або менеджера. Його можна розглядати як сукупність окремих компонентів компанії: виробництва, бізнесу, фінансів, маркетингу, управління людськими ресурсами, роботи з клієнтами.

Моделі та механізми управління визначаються завданнями, поставленими перед ними. Конкретна система повинна враховувати специфіку виробничого підприємства, характер і зміст відносин, що виникають у процесі взаємодії об'єктів і суб'єктів управління. Для підприємств це може охоплювати «функції власника та управління підсистемою виробництва сировини та її продаж; функції виробника і споживача тощо» [14].

Успіх бізнесу багато в чому визначається ефективністю менеджменту. В умовах сьогодення одним із ключових напрямків оптимізації систем менеджменту є розробка міцних теоретичних і методологічних механізмів ефективного управління, особливо на рівні окремих компаній. Загальна концепція удосконалення управління на підприємстві включає наступні основні риси:

1. Об'єднує теорії управління;
2. Враховує умови, в яких функціонує об'єкт адміністрування;
3. Формує та трактує стратегічну інформацію;
4. створює умови для стратегічної операції.

Проблема ефективності управління є невід'ємною частиною економіки управління, яка містить наступні напрямки: управлінський потенціал, тобто

сукупність всіх ресурсів, що належать і використовуються в системі менеджменту підприємства; адміністративні витрати, які залежать від змісту, організації, технології та обсягу робіт по виконанню відповідних адміністративних функцій; характеру виконуваної роботи; ефективності управління [19]. У таблиці А.1 можна переглянути різні методологічні приклади терміну удосконалення управління (Додаток А). У процесі управління використовуються людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси і, в залежності від умілих і свідомих зусиль, досягається той чи інший результат. Ефективність управління – це результативність системи і процесу управління як взаємодія керованих систем і систем контролю або інтегрований результат взаємодії компонентів управління.

Оцінка ефективності управління досить складна, тому існує велика кількість критеріїв і методів такої оцінки, які враховують різні фактори, що впливають на ефективність. Виходячи з визначення ефективності управління як порівняння спожитих ресурсів з отриманими результатами, це можна оцінити шляхом порівняння вигод і витрат управління. Однак це спрощена оцінка ефективності управління і не завжди вірна, тому що:

1. Результатом менеджменту не завжди виступає максимальний прибуток;
2. Ця оцінка призводить до прямого і непрямого результату, який маскує роль керівництва в досягненні цієї мети;
3. Налагодження ефективних взаємодій та формування конкурентоспроможної поведінки компанії;
4. прибуток часто буває непрямим результатом;
5. витрати на менеджмент не завжди можуть бути чітко визначені [20].

Аналіз концепції ефективності, факторів, що визначають її, а також змісту та результатів управління дозволяє зробити висновок, що адекватний зміст і форми ефективності представлені наборами показників. Ці показники можуть виступати мірилом та критерієм ефективності, враховуючи мету організації та умови її функціонування.

Кожній моделі системи управління властиве конкретне значення критерію ефективності, і завдання управління полягає в тому, щоб знайти варіант

управління, при якому відповідний критерій досягає найбільш сприятливого значення.

Удосконалення управління на підприємстві реалізується в умовах взаємодії трьох основних факторів: персоналу, робочої сили та елементів праці. З використанням конкретних засобів, персонал створює суспільно корисний продукт або надає виробничі та побутові послуги. Іншими словами, це охоплює як прожитковий мінімум, так і обсяг виробництва, що пропорційно залежить від кількості використовуваних засобів виробництва, людського потенціалу та його ефективного використання [22].

У зарубіжній практиці термін «продуктивність виробництва та обслуговування» в основному використовується як синонім терміну «ефективність», коли продуктивність означає ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) для виробництва продукції. Крім того, слід зазначити, що загальна продуктивність системи набагато вища за продуктивність праці та рентабельність. Основною характеристикою ефективності (продуктивності) доцільно вважати «досягнення виробничо-економічної мети підприємства з найменшими витратами на робочу силу».

Завданням підвищення ефективності управління підприємства є забезпечення максимального результату «з кожної одиниці праці, фінансових, матеріальних та інших ресурсів». Отже, основним критерієм ефективності управління є зростання продуктивності праці. Кількісне відображення цього критерію підкреслюється системою економічних показників ефективності управління. Ця система містить певні групи показників в таблиці 1.1.

Всі вони в основному використовуються для визначення рентабельності заходів, включених до стратегії щодо вдосконалення асортименту, технології та організації виробництва. Підвищення ефективності та якості бізнесу в ринковій економіці може збільшити прибуток, тобто підвищити ринкову вартість бізнесу, яка відображає не лише доступність ресурсів, а й управління виробничими потужностями для їх ефективного використання у нестабільних умовах [21].

Таблиця 1.1 – Система показників оцінки економічної ефективності управління

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1.Зростання обсягу продажів продукту у вартісному виразі	1.Темпи росту продуктивності праці	1.Фондовіддача продукції на грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1.Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2.Продаж продукції на 1 грн. витрат 3.Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2.Частка збільшення продажу продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3.Економія чисельності працівників 4.Зниження трудомісткості виробів	2.Продаж продукції на 1 грн. середньорічної величини обігових коштів нормованих 3.Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4.Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5.Питомі капітальні вкладення на одиницю нової потужності на 1 грн. приросту продукції 6.Термін відшкодування капітальних вкладень відношення до суми приросту	2.Витрати важливих матеріальних ресурсів натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3.Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Джерело: сформовано автором на основі власного аналізу

Отже, удосконалення управління – особливий цілеспрямований вид діяльності, який передбачає комплексний процес взаємодії функцій планування, організації, мотивації та контролю, і має на меті встановити взаємозв'язок сукупності способів, засобів і дій, необхідних і достатніх для досягнення кінцевої мети діяльності, тобто місії. Ефективність менеджменту – це ефективність роботи системи та процесу управління як взаємодії контрольної та керованої систем, що

гарантує досягнення цілей компанії; яке визначається співвідношенням ефекту від здійснення різних інвестицій у систему управління підприємством із сумою витрат, необхідних для їх здійснення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТМОСФЕРА ЮА»

2.1 Аналіз дистриб'юторського ринку побутової хімії підприємства-посередника

Ринок споживчої хімії в Україні стабільно зростає до 2021 року. Цьому зростанню сприяли такі фактори, як урбанізація, збільшення наявного доходу та зростання обізнаності про гігієну та чистоту. На розмір ринку впливали такі фактори, як кількість населення, уподобання споживачів та економічні умови. Пандемія COVID-19 також суттєво вплинула на поведінку споживачів, приділивши підвищену увагу продуктам гігієни.

Однією з домінуючих речей побутової хімії є миючі засоби: цей сегмент включає різноманітні очисні засоби, мийні засоби, дезінфікуючі засоби та засоби для чищення поверхонь. Ця продукція користується великим попитом як для побутового, так і для комерційного використання. Засоби особистої гігієни: цей сегмент охоплює засоби особистої гігієни та догляду, такі як шампуні, мило, засоби для миття тіла та косметика.

Товари для здоров'я та оздоровлення, ця категорія є трохи не звичною для магазинів роздрібної торгівлі, але ринок корисних вітамін починає збільшуватись з початком в 2020 році COVID-19, та з початком війни в Україні, включає вітаміни типу А, В, С, новими товарами якими являється California GOLD Nutrition.

Ароматизатори та освіжувачі повітря ці продукти використовуються для підтримки приємних запахів у будинках та офісах. Продукти для боротьби зі шкідниками такі як засоби від комах, пестициди та родентициди, необхідні для боротьби зі шкідниками в будинках і на підприємствах.

Ринкові тенденції та драйвери:

1. Екологічність: зростає тенденція до використання екологічно чистих і біологічно розкладних споживчих хімікатів, оскільки проблеми з навколишнім середовищем набувають все більшого значення;
2. Брендинг і маркетинг: ефективний брендинг і маркетинг є критично важливими для диференціації продукту на конкурентному ринку;
3. Здоров'я та гігієна: пандемія COVID-19 підвищила обізнаність щодо гігієни та чистоти, що призвело до збільшення попиту на дезінфікуючі та санітарні засоби;
4. Регуляторне середовище: Забезпечити відповідність українським нормам, що регулюють виробництво, маркування та продаж споживчих хімікатів.

Виклики які постали перед ТОВ «Атмосфера ЮА» значні і складні, ринок побутової хімії нестабільний та мало прогнозований. Економічні коливання можуть вплинути на споживчі витрати на товари не першої необхідності, як-от споживчі хімікати. Відповідність нормативним вимогам: дотримання стандартів якості та безпеки, включно з вимогами до маркування, має вирішальне значення.

Збій в глобальному ланцюзі поставок, як це спостерігалось під час пандемії, та війни, можуть вплинути на доступність сировини по всій території сучасної України. Велика кількість роздрібних магазинів були зачинені внаслідок руйнацій або в наслідок виникнення збою в логістиці поставок.

Зазначені проблеми в глобальній системі поставок підкреслюють важливість ретельного планування та управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі. Підприємства повинні бути готові до непередбачуваних обставин та мати системи альтернативних постачань для запобігання виникненню значних перешкод у виробництві та забезпеченні необхідних ресурсів. Для уникнення серйозних втрат у таких ситуаціях підприємства повинні впроваджувати стратегії управління ланцюгом поставок, що передбачають моніторинг та аналіз ризиків.

Проведений аналіз ринку побутової хімії в Україні на рисунку 2.1 розкрив, що у минулому році найбільш значущою складовою його обсягу у фізичному вираженні були засоби для прання, що становили 64,4%. На другому місці за обсягом були засоби для миття посуду із часткою 17,5%.

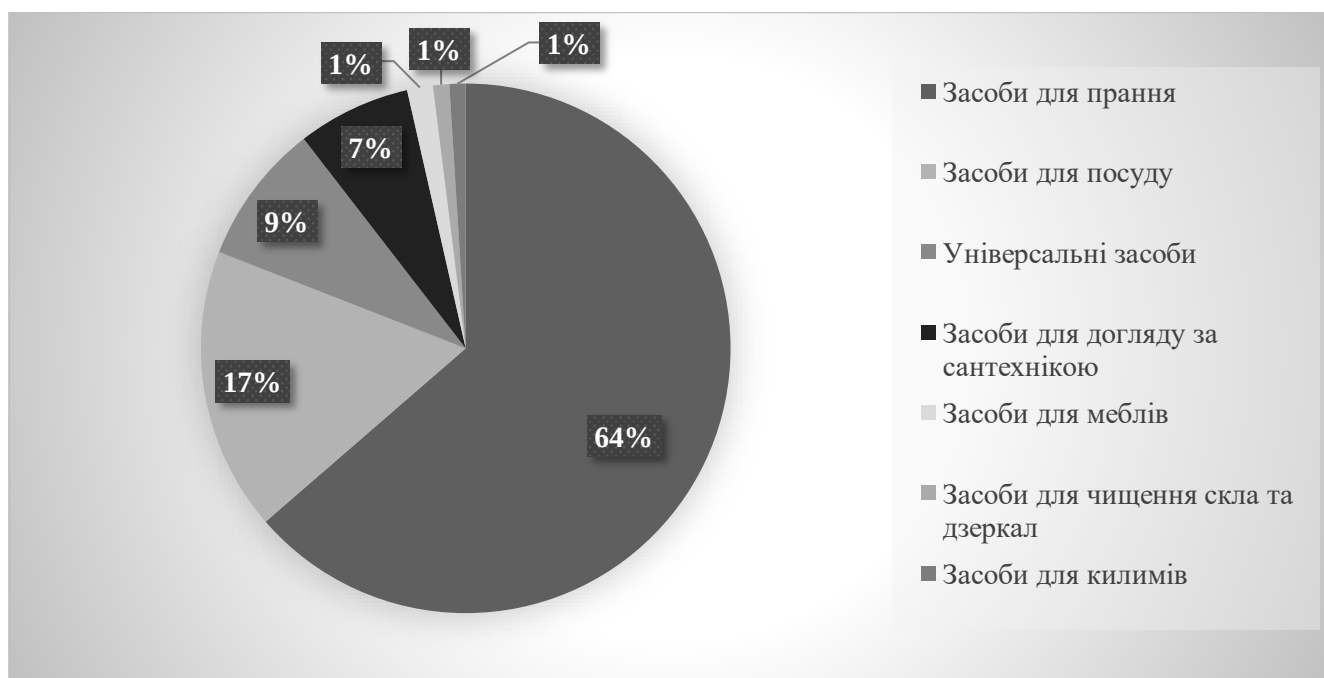


Рисунок 2.1 - Сегментація ринку побутової хімії в Україні в 2021 році у розрізі видів, в натуральному вираженні.

Джерело: за даними Держаної служби статистики України, Митної служби України

Дослідження ринку побутової хімії в Україні, щодо участі ключових гравців, вказує на те, що серед українців особливо популярними торговими марками пральних порошків є Persil від компанії Henkel, а також Ariel і Gala, представлені Procter & Gamble. Серед засобів для миття посуду найбільшою популярністю користується бренд Fairy, що входить до середнього цінового сегменту, тоді як серед більш доступних варіантів виділяються Gala і Frosch. Для очищення кухні та ванної кімнати українці найчастіше обирають продукти від Містер Мускул і CIF, а щодо засобів для туалету - Domestos та Туалетне каченя.

2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Атмосфера ЮА»

Основним напрямком діяльності «Атмосфера ЮА» є дистрибуція побутової хімії. Фірма поставляє тільки якісні товари провідних вітчизняних виробників і гарантує оперативну доставку. Компанія володіє власними складськими

приміщеннями, загальною площею понад 6 тис. метрів квадратних. Всі товари зберігаються в належних умовах з дотриманням температурного режиму.

На даний момент компанія «Атмосфера ЮА» займає одну з провідних вітчизняних фірм-дистриб'юторів. Фірма поширює свою дистриб'юторську діяльність в мажах декількох областей, таких як Київська, Сумська, Харківська, Полтавська. На превеликий жаль, через війну деякі торгові маркети в які здійснювалась дистрибуція товарів компанії «Атмосфера ЮА» були зачинені.

Всі товари проходять ретельні лабораторні дослідження і є абсолютно безпечними для здоров'я людей і навколишнього середовища. У асортименті ви знайдете побутову хімію тих торгових марок, які добре зарекомендували себе серед споживачів.

«Атмосфера ЮА» є сполучною ланкою між виробниками побутової хімії і роздрібними торговими точками. Як офіційний дистриб'ютор, на сьогоднішній день підприємство співпрацює з понад 10 вітчизняними виробниками. Клієнти компанії - це мережі магазинів і супермаркетів та роздрібні торгові точки, такі як магазин «Пані».

Дистриб'ютор побутової хімії «Атмосфера ЮА» пропонує кожному клієнту:

1. Широкий асортимент якісної продукції різної цінової категорії;
2. вигідні умови співпраці;
3. оперативну доставку;
4. професійну консультацію.

Партнерам підприємству «Атмосфера ЮА» гарантує:

1. 100% покриття клієнтів на території;
2. неухильне виконання вимог і стандартів виробника;
3. високий рівень професіоналізму торгових команд;
4. спільний ріст і розвиток на ринку України.

Організаційна структура відіграє вирішальну роль в успіху та ефективності компанії. Для компанії, яка займається дистрибуцією побутової хімії, важливо мати структуру, яка сприяє ефективному управлінню ресурсами, каналами збуту та відносинами з клієнтами. Ось організаційна структура ТОВ «Атмосфера ЮА»:

Команда виконавчого керівництва:

1. Генеральний директор: Бджоленко Олександр Віталійович. Генеральний директор відповідає за загальний стратегічний напрямок компанії, прийняття рішень високого рівня та забезпечення прибутковості та зростання компанії. оцінює основні ризики, що стоять перед компанією, та варіанти їх зменшення;

2. Головний операційний директор: Колеснікова Юлія Володимирівна. Головний операційний директор контролює щоденні операції, управління ланцюгом постачання та логістику розподілу для забезпечення безперебійних та ефективних процесів

3. Фінансовий директор: Дашутін Юрій Ігнатич. Фінансовий директор керує фінансовим плануванням, бюджетом і бухгалтерським обліком, забезпечуючи фінансовий стан компанії та дотримання нормативних актів [9].

Кадрові резерви, або працівники підприємства ТОВ «Атмосфера ЮА» – це конкретна група особистостей, які активно взаємодіють на певному підприємстві чи в певній галузі, вкладаючи свою працю, фізичні та інтелектуальні здібності, а також знання та навички у здійснення фінансової діяльності підприємства та виконання його статутних завдань. Термін "кадрові резерви" використовується для опису працівників підприємства як важливого складового елементу його ресурсного потенціалу. Трудові ресурси компанії ТОВ «Атмосфера ЮА» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Трудові ресурси підприємства ТОВ «Атмосфера ЮА» за період 2020 – 2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022/2020	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %
Персонал основної діяльності:	23	100	24	100	17	100	7	-
Робітники	17	74	18	75	12	70	6	-33
Керівники	3	13,4	3	12,5	3	17,65	-	-
Фахівці	3	13,4	3	12,5	2	11,76	1	-33

Джерело: сформовано автором на основі [9]

На даній таблиці представлена динаміка трудових ресурсів ТОВ «Атмосфера ЮА» за 3 роки, з даної таблиці можна дійти висновку, що «ковідні» та «воєнні» роки були скоріш збитковими чим прибутковими.

«Атмосфера ЮА» має великий досвід застосування норм професійної етики в роботі усієї компанії — на всіх рівнях, як в рамках самої компанії, так і за її межами. Наші дії та дії всіх співробітників компанії регулюються нашою Метою, Цінностями та Принципами ведення діяльності. В основі кожного прийнятого рішення «Атмосфера ЮА» лежить наша мета, цінності та принципи (скорочено МЦП). Чіткість та незмінність МЦП компанії — один із факторів, який сприяє процвітанню компанії. Наш обов'язок — віддано робити свою справу — відображається у кроках, за допомогою яких підприємство забезпечує неухильну фінансову дисципліну та корпоративне управління [8].

Правління представляє та діє від імені всіх акціонерів товариства. Правління, що діє або в цілому, або через комітети, крім іншого, відповідає за створення та допомогу компанії досягати ділових та організаційних цілей шляхом нагляду, огляду та консультування. Правління, що діє або в цілому, або через свої комітети, також:

1. Затверджує та контролює критичні фінансові стратегії компанії;
2. оцінює основні ризики, що стоять перед компанією, та варіанти їх зменшення;
3. затверджує та контролює основні корпоративні дії;
4. відповідність чинному законодавству та нормативним актам компанії в Україні;
5. контролює процеси, призначені для забезпечення точності та повноти фінансової звітності компанії;
6. здійснює моніторинг ефективності внутрішнього контролю компанії;
7. обирає, оцінює та встановлює належну компенсацію керівнику компанії або виконавчому директору;
8. переглядає рекомендації керівництва компанії та обирає їх керівників.

Управлінська структура представляє собою структурне явище, що забезпечує

інтегральність усіх бізнес-процесів. Організаційна структура керівництва підприємства визначається взаємозв'язками, складом, взаємодією та розподілом обов'язків між різними підрозділами та керівними органами. Велике значення має формування відносин, пов'язаних із виконанням завдань та делегованими повноваженнями. Структура управління підприємства ТОВ «Атмосфера ЮА» наведена на рисунку 2.2.

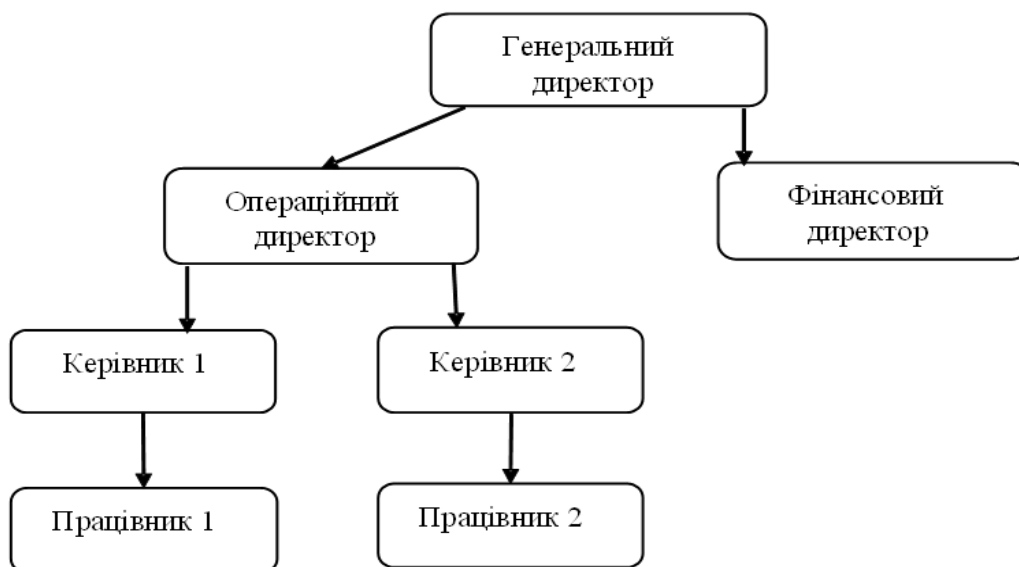


Рисунок 2.2 – Структура управління ТОВ «Атмосфера ЮА»

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Організаційна структура «Атмосфера ЮА» в першу чергу базується на портфелі товарів компанії. Ця корпоративна структура також відповідає потребам бізнесу підприємства на основі організаційних функцій та географії ринку споживчих товарів. Організаційна структура або корпоративна структура - це набір домовленостей або відносин між підрозділами в підприємстві. Ці одиниці включають окремих осіб та групи. У цьому випадку організаційна структура «Атмосфера ЮА» визначає, як вирішуються потреби та проблеми бізнесу. Структурні характеристики визначають варіанти того, як бізнес реагує на зовнішнє середовище. Наприклад, корпоративна структура підприємства встановлює лінії повноважень та наказу у реалізації рішень та вирішення проблем. Відповідно,

«Атмосфера ЮА» продовжує розвиватися і з часом коригує свою організаційну структуру.

Основною структурною характеристикою в нашому випадку є набір підрозділів за типом продукції, які впливають на підприємство та внутрішні бізнес-процеси. Наприклад, «Атмосфера ЮА» розглядає групування на основі продуктів як основу для розвитку та підтримки управління.

Поділи типу товару - ця характеристика організаційної структури передбачає групування продуктів на основі асортименту продуктів у маркетинговому комплексі підприємства. Наприклад, кожен підрозділ типу товару, вирішує проблеми лінії, характерні для цієї групи товарів. Це особливість корпоративної структури «Атмосфера ЮА» [8].

Положення та норми Колективного Договору розроблено на підставі Кодексу законів про працю України. Законів України «Про колективні договори і угоди», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про відпустки», «Про зайнятість населення», «Про підприємства в Україні», інших нормативно-правових актів законодавства України [6].

Договір містить зобов'язання сторін, які його уклали, щодо створення умов для підвищення ефективності роботи підприємства ТОВ «Атмосфера ЮА», реалізації професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

Сторони визнають повноваження одна одної й зобов'язуються дотримуватись принципів соціального партнерства: рівноправності сторін, взаємної відповідальності, конструктивності та аргументованості при проведенні переговорів (консультацій) щодо укладання договору, внесення змін і доповнень до нього, вирішення питань, що є предметом договору.

Договір укладено на три календарних років. Після закінчення зазначеного строку дій даний договір продовжує діяти до того часу, поки Сторони не укладуть новий Договір або переглянуть чинний. Договір набуває чинності з дня його підписання представниками Сторін.

Сторони вступають в переговори з укладання нового договору не пізніше ніж

за два місяці до закінчення строку дії договору.

Договір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування підприємства.

У разі реорганізації підприємства Договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за взаємною згодою Сторін.

У разі зміни власника підприємства чинність Договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період Сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного Договору [7].

Трудовий договір може бути укладений в усній або в письмовій формі, але наказ про прийняття на роботу працівника видається в будь-якому випадку, незалежно від форми укладення трудового договору.

Додержання письмової форми трудового договору є обов'язковим у таких випадках (ч. 1 ст. 24 КЗпП):

1. При організованому наборі працівників (такий набір може проводитися службою зайнятості, але на практиці майже не застосовується);
2. при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними та геологічними умовами й умовами підвищеного ризику для здоров'я;
3. при укладенні контракту (це особлива форма трудового договору, де строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (у т. ч. матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в т. ч. дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін, а сфера застосування контракту визначається законами України);
4. коли працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі;
5. при укладенні трудового договору з неповнолітнім;
6. при укладенні трудового договору з фізичною особою (мається на увазі, коли фізичною особою є роботодавець адже більшість роботодавців є юридичними

особами, оскільки працівник не може мати іншого статусу ніж фізична особа); в інших випадках, передбачених законодавством України [6].

Законодавством не встановлено загальної типової форми письмового трудового договору — на кожному підприємстві вона розробляється самостійно. Але у будь-якому разі у трудовому договорі має бути вказано форму працевлаштування працівника (ТОВ «Атмосфера ЮА»), його вид (безстроковий або строковий із зазначенням строку), а також визначено права і обов'язки роботодавця та працівника, робочий час, умови та строки виплати заробітної плати і її розмір, строк випробування (якщо його встановлено).

Якщо трудовий договір укладається у письмовій формі, то має бути два ідентичних примірника такого договору. Вони обидва підписуються працівником і роботодавцем, після чого на кожному примірнику ставиться печатка (за її наявності). Один примірник трудового договору видається працівникові «на руки», інший — зберігається на підприємстві [7].

Спочатку потрібно пояснити що переведення на іншу роботу слід відрізнити від переміщення співробітника (частина друга статті 32 КЗпП). Так, не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його на тому ж підприємстві, в установі, організації на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій же місцевості, в межах спеціальності, кваліфікації або посади, обумовленої трудовим договором.

У зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці - систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та інших - працівник повинен бути повідомлений не пізніше ніж за два місяці.

Якщо колишні істотні умови праці не можуть бути збережені, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється за пунктом 6 статті 36 КЗпП.

При переведенні працівника на іншу постійну менш оплачувану посаду за

працівником зберігається його попередній середній заробіток протягом двох тижнів з дня переведення. У тих випадках, коли в результаті переміщення працівника (частина друга статті 32 КЗпП) зменшується заробіток з не залежних від нього причин, провадиться доплата до попереднього середнього заробітку протягом двох місяців з дня переміщення [7].

Працівники підприємства «Атмосфера ЮА» зобов'язані:

1. Працювати чесно і сумлінно, дотримуватися дисципліни праці, своєчасно і точно виконувати розпорядження керівництва;
2. постійно вдосконалювати організацію своєї праці, підвищувати професійний рівень і ділову кваліфікацію;
3. дотримуватися вимог охорони праці, техніки безпеки та протипожежної охорони;
4. вживати заходів до термінового усунення причин і умов, які перешкоджають або ускладнюють нормальну роботу, інформувати про це керівництво;
5. утримувати своє робоче місце в чистоті і порядку;
6. ефективно використовувати обчислювальну та іншу оргтехніку, бережно ставитися до майна, економити і раціонально витрачати матеріали, «електро», «енерго» та інші ресурси;
7. уважно ставитися до колег по роботі, сприяти створенню нормального психологічного мікроклімату в колективі;
8. обов'язки, які виконують працівники за своєю посадою, визначаються посадовими інструкціями.

Керівництво «Атмосфера ЮА» зобов'язане:

1. Правильно організувати працю працівників, закріпити за кожним робоче місце, створити для них безпечні умови праці;
2. забезпечувати працівників обчислювальною та іншою оргтехнікою, необхідними для роботи матеріалами і приладдям;
3. створити умови для зацікавленості працівників в результатах їх особистої праці, видавати заробітну плату в установлені строки;

4. постійно здійснювати організаторську та виховну роботу, спрямовану на зміцнення трудової та виконавчої дисципліни;
5. неухильно дотримуватися законодавства і правил охорони праці, вживати заходів до своєчасного усунення причин і умов, що перешкоджають нормальній роботі працівників;
6. забезпечувати належні умови для ефективної і високопродуктивної праці, систематичного підвищення кваліфікації працівників [7].

Процес організації торговельного обслуговування населення пов'язаний з використанням різних засобів праці, необхідних для транспортування, зберігання, доопрацювання і реалізації товарів. Сукупність усіх засобів праці, що використовуються у торговельно-технологічних процесах, являє собою матеріально-технічну базу торгівлі. Вона включає в себе мережу торговельних підприємств, їх технічне оснащення машинами і устаткуванням (холодильним, технологічним, ваговим, касовим, підйомно-транспортними засобами та ін.).

Загальна характеристика всієї матеріально-технічної бази торговельного підприємства може бути дана тільки у вартісному виразі. Однак частина магазинів може знаходитись в орендованих приміщеннях, вартість яких в обліку і звітності торговельних підприємств не показується. За цих умов вартість тільки власних основних засобів не повністю характеризує вартісну сторону матеріально-технічної бази.

У процесі аналізу матеріально-технічну базу підприємств торгівлі вивчають у комплексі, незалежно від того, чи включає вона орендовані основні засоби чи ні. При цьому розглядають кожну із її двох основних складових частин - торговельну мережу і технічну оснащеність магазинів устаткуванням. Обсяг першої характеризується чисельністю торговельних підприємств і їх сумарною потужністю, а другої - кількістю того чи іншого виду устаткування та його потужністю [11].

Інфраструктура матеріально-технічного забезпечення підприємства – це сукупність реальних активів, які складають основні засоби виробництва і забезпечують ефективну функціональність всіх відділів та структурних підрозділів

підприємства. Усі процеси, пов'язані з організацією та технічною експлуатацією необхідних матеріально-технічних ресурсів, є не тільки внутрішніми, але й визначають комерційний аспект діяльності підприємства. Розглянемо матеріально-технічні засоби підприємства ТОВ «Атмосфера ЮА» на таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка стану і руху МТЗ ТОВ «Атмосфера ЮА» за 2020-2022 р.р.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
		2020	2021	2022	
1	Первісна вартість МТЗ, тис. грн.	1140	1026	1548	+408
2	Залишкова вартість МТЗ тис. грн.	491	440	886	+395
3	Вартість зносу МТЗ тис. грн.	649	586	662	+13
4	Середньорічна вартість основних засобів тис. грн.	1083	1026	1317	+234
5	Надійшло за рік МТЗ, тис. грн.	102	0	498	+396
6	Коефіцієнт оновлення МТЗ	0,16	0,00	0,32	+0,27
7	Коефіцієнт зносу	0,57	0,57	0,43	-0,14

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Як видно з таблиці 2.2, вартість матеріально-технічних засобів на підприємстві постійно зростає. Якщо в 2020 році первісна вартість основних засобів становила 1140 тис. грн., то у 2022 році вона склала 1548 тис. грн., що на 35% більше. Що стосується стану основних фондів ТОВ «Атмосфера ЮА», то як видно з таблиці 3, впродовж періоду 2020-2022 років спостерігається деяка тенденція до збільшення частки придатних основних засобів і, відповідно зменшення частки зношених основних засобів. Хоча й існує тенденція до зростання частки придатних МТЗ, проте все ж таки, можна стверджувати, що частка зношених МТЗ залишається доволі великою.

Щодо коефіцієнту зносу основних засобів, який характеризує частку вартості основних засобів, що залишилася до списання на затрати в наступних періодах, то показник показав нестійку динаміку і вже в 2022 році знизився до 0,43 порівняно з 0,57 у 2020 році, що оцінюється підприємством позитивно, однією зі складових зменшення частки зносу матеріально-технічних засобів в 2022 році, є те що основні засоби, такі як фури, котрі слугують перевезенням товару в місця дислокації, не

були ушкодженні бойовими діями, і повернулися до роботи тільки в середині 2022 року.

Як видно з таблиці, підприємство кожного року, крім 2021 вводить нові основні засоби в експлуатацію, по всіх роках частка оновлених МТЗ перевищували частку списаних МТЗ, що свідчить про розширення дистрибуції в інші точки збуту. Поряд із купівлею нового обладнання, підприємство виводить з експлуатації застаріле і зношене. Проте порівняно з темпами оновлення МТЗ, темпи виведення МТЗ є доволі малими [10].

Фінансові показники фірми зазнали значущих трансформацій упродовж останнього десятиліття, віддзеркалюючи суттєві зміни в сфері бухгалтерського обліку. У відповідності до вимог міжнародних стандартів обліку, фінансові показники діяльності підприємства чи фірми стали ключовим елементом. Національна система обліку в Україні повинна адаптуватися до нових реалій, враховуючи виклики сучасності, тоді як малі та великі підприємства повинні реагувати на ці трансформації, пристосовуючи свою бізнес-стратегію до нових стандартів і вимог. Фінансово-економічні показники ТОВ «Атмосфера ЮА» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Атмосфера ЮА» за 2020-2022 рр.

№	Показники	Один. виміру	Роки			Відхилення 2022/2020, +/-
			2020	2021	2022	
1	Чистий дохід від реалізації продукції	Тис. грн	1317	1703	751	-566
2	Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн	1491	1935	486	-1005
3	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	Тис. грн	1083	1026	1317	+234
4	Первісна вартість основних виробничих фондів	Тис. грн	401	450	304	-97
5	Річні амортизаційні відрахування	Тис. грн	109	456	222	+113
6	Рівень зносу основних виробничих фондів	%	50,6	47,0	41,4	-9,2

Продовження таблиці 2.3

7	Фондовіддача основних виробничих фондів	Грн/грн	19,1	25,8	24,3	+5,2
8	Середньорічні залишки оборотних коштів	Тис. грн	234	170	113	-121
9	Коефіцієнт обіговості оборотних коштів	Коеф.	8,1	10,6	7,2	-0,9
10	Чисельність працівників	осіб	23	24	17	-6
11	Валовий прибуток, тис. грн	Тис. грн	439	671	136	-303
12	Обсяг реалізованої продукції	Тис. грн	113	241	98	-15
13	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток)	Тис. грн	135	289,2	117,6	-17,4
14	Рівень рентабельності	%	3,2	3,7	2,4	-0,8

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Атмосфера ЮА» наведена у таблиці 2.3, з даної таблиці видно, що обсяг реалізованої продукції має тенденцію до зростання але через бойові дії на території України різко зменшився в 2022 році. Так, в у 2021 році в порівняно з 2020 роком величина чистого доходу від реалізації продукції збільшилась на 386 тис. грн., у 2022 році – відбулося зменшення майже в два рази на 952 тис. грн. Такі показники пов'язані у 2020 році з широкою епідемією COVID-19, а в 2022 році через повномасштабну війну. І в 2020 році а також в 2022 році, одні з ключових факторів виявилися розірвані ланцюги логістики.

Собівартість реалізованої продукції також мала позитивну тенденцію до зростання: так у 2020 році собівартість реалізованої продукції складає 113 тис. грн., у 2021 році собівартість склала 241 тис. грн., а це на 128 тис. грн., більше, ніж цей показник становив у 2021 році. Підвищення собівартості в 2021 році, пояснюється збільшенням обсягів виробництва продукції побутової хімії, та відновлення логістичних ланцюгів, після епідемії COVID-19.

Чисельність працівників має тенденцію до невеликого збільшення в 2021 році. Так, в 2020 році на підприємстві працювало 23 осіб, в 2021 році – 24 осіб, але

в 2022 році – 17 працівників, пов’язано це з тим, що більшість чоловічого складу компанії ТОВ «Атмосфера ЮА» було викликано до військової служби під час широкої мобілізації, а також через евакуацію інших людей за кордон.

Валовий прибуток у 2021 р. становив 439 тис. грн., а у 2021 р. збільшився до 671 тис. грн., проте у 2022 році валовий прибуток зменшився майже в 5 разів, на 535 тис. грн. і становить 136 тис. грн. Зменшення валового прибутку підприємства є проявом уповільнення української економіки.

Чистий прибуток від діяльності фірми ТОВ «Атмосфера ЮА» збільшується у 2021 р., на 386 тис. грн., і становить 1703 тис. грн., а у 2022 р. – зменшився до 751 тис. грн. Тенденція була досить позитивною у 2021 році.

Балансовий прибуток фірми ТОВ «Атмосфера ЮА» має стійку тенденцію до зростання: в 2021 році він зріс на 154,2 тис. грн., а в 2022 році зменшився, і становив – 117,6 тис. грн.

Отже, розглянувши основні фінансово-економічні показники, можна з впевненістю сказати що компанія ТОВ «Атмосфера ЮА» мала позитивну тенденцію в 2021 році, порівняно з 2020 роком. Але на жаль для нас всіх, економіка і ланцюги логістики та точки збуту товарів почали втрачатись через широкомасштабну війну у 2022 році. Покаже тільки час, чи зможе економіка України в цілому і фірма ТОВ «Атмосфера ЮА» відновити позитивні показники які були до війни [11].

2.3 Сучасний стан системи управління підприємства

Сучасний успіх у розвитку організації напряду залежить від ефективності управління персоналом, що вимагає постійного вдосконалення систем управління та їхнього вивчення. Система управління персоналом у компанії «Атмосфера ЮА» орієнтується на взаємодію з персоналом у відповідності до концепції розвитку підприємства, яку можна розглянути на схемі, представленій на рисунку 2.3.

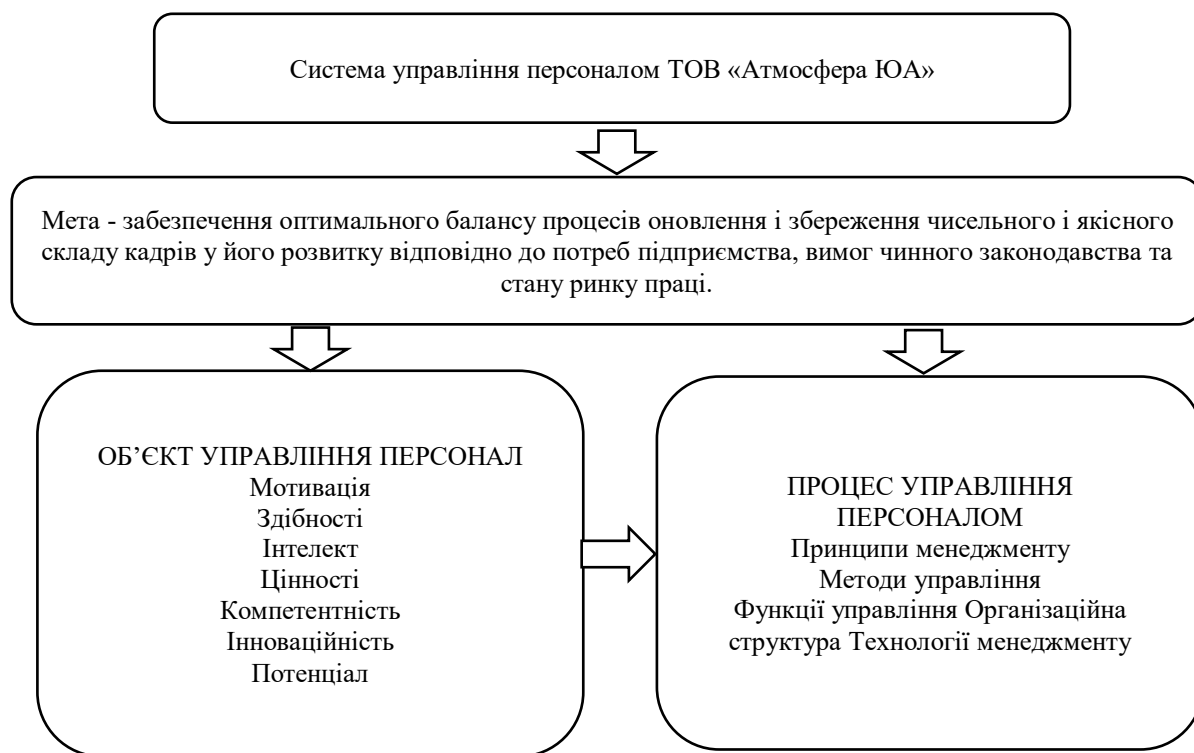


Рисунок 2.3 – Система управління персоналом ТОВ «Атмосфера ЮА»
Джерело: побудовано автором

Управлінська концепція ТОВ «Атмосфера ЮА» базується на ряді фундаментальних принципів:

9. Значущість (індивіди є ключовим і найціннішим активом організації);
10. Обґрунтованість (усі рішення та дії, пов'язані з персоналом, мають бути прийняті та реалізовані виключно з метою підвищення ефективності діяльності організації);
11. Системність (рішення та дії, пов'язані з персоналом, повинні бути узгоджені з урахуванням всіх елементів управління);
12. Об'єктивність оцінки (підприємство гарантує, що оцінка працівників та кандидатів на посади проводиться об'єктивно, за єдиною системою критеріїв, відповідно до встановлених процедур оцінювання і незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників та інших осіб);
13. Спрямованість на результат (усі підрозділи, фахівці та керівники повинні спільно працювати для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Залежно

від цього розробляється система стимулювання та мотивації персоналу організації);

14. Постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників (прогрес підприємства прямо пов'язаний з розвитком та самореалізацією її персоналу);

15. Відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності організації (система оплати праці працівників враховує не тільки їхню кваліфікацію, але й сприяє підвищенню рівня особистої участі в діяльності ТОВ «Атмосфера ЮА»). Управлінський контроль над діяльністю ТОВ «Атмосфера ЮА» ради реалізується через застосування різноманітних методів управління. Як відзначено в Розділі I, методи управління представляють собою засоби здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення поставлених цілей організації. На підприємстві використовуються організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Загальні аспекти цих методів детально проаналізовано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Методи управління персоналом в ТОВ «Атмосфера ЮА»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Організаційно-адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	9
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	9
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	25
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	4
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	4
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Нижчий	5
	3.2. Хвала і осуд	Нижчий	8
	3.3. Примус, спонукання	Нижчий	5
	3.4. Розвиток соціальних потреб та інтересів	Середній	2
	3.5. Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	Середній	4
	3.6. Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Нижчий	4

Джерело: побудовано автором

Під час керування в організації використовуються різноманітні види документів, які відображають різні аспекти функціонування: розпорядження, постанови, накази, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, листи, доповіді, висновки, стенограми, зведення та плани.

Узагальнимо отримані результати системи управління персоналом на підприємстві, виділимо переваги та недоліки в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Переваги та недоліки в існуючій системі управління персоналом на підприємстві ТОВ «Атмосфера ЮА»

Переваги	Недоліки
1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань. 2) При прийомі перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання. 3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці. 4) Облік думок персоналу.	1) Відсутність довгострокового планування кадрів. 2) Відсутність чіткої кадрової політики. 3) Відсутність кадрового резерву. 4) Відсутність заохочення ініціативи персоналу. 5) Часткова відсутність матеріального стимулювання. 6) Плинність кадрів. 7) Не задоволеність працівників заробітком. 8) Невисокий рівень організації праці.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, існує реальна необхідність оптимізації системи управління персоналом на підприємстві. Для активного розвитку ТОВ «Атмосфера ЮА», щоб кадровий механізм вчасно виявляв і ефективно вирішував виникаючі проблеми. На підприємстві нині існують передумови для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня її працівників.

Також сучасний стан розвитку глобалізованої економіки передбачає функціонування підприємств в умовах постійної конкуренції. Оцінка ефективності управління підприємства є важливою умовою його перемоги у конкурентній боротьбі. У ситуації, коли чимало аналогічних підприємств на ринку здійснює свою діяльність, важливим є правильне визначення рівня ефективності управління підприємства та конкурентних переваг. Вдале використання цих переваг є ключовими факторами формування власної стратегії перемоги підприємства у

конкурентній боротьбі. Я б хотів навести приклад товарної продукції за 3 роки, він наведений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка товарної продукції ТОВ «Атмосфера ЮА» за 2020 – 2022 рр.

Види товарної продукції	Роки						В середньому за 3 роки	
	2020		2021		2022			
	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %
Освіжувач AIR FRESH	14,5	0,145	34,10	0,341	5,76	0,0576	18,12	0,1812
Domestos Блок для очищення унітаза Powe 5	13,54	0,135	24,4	0,244	2,54	0,0254	13,49	0,1348
Порошок GALA Авт СМЗ Аква-Пудра Франц. аром. 300г	38,5	0,385	41,54	0,4154	12,3	0,123	30,78	0,3078
Порошок GALA Руч СМЗ Аква-Пудра для кольорових речей Франц. аром. 300г	39,56	0,3956	45,65	0,4565	13,3	0,133	17,62	0,1762
Туалетний папір Ecolo 4рул (150 відр) (М)	23,67	0,2367	10,5	0,105	12,23	0,1223	46,4	0,464
DSC Скраб для тіла 680г з гімалайською сіллю та мінералами Мертвого моря	5,67	0,0567	13,54	0,1354	0,4	0,004	6,53	0,0653
Всього:	144,59	1,4459	203,38	2,0338	60,93	0,6093	152	1,5199

Джерело: сформовано автором на основі [10]

На даній таблиці представлена динаміка та структура певної товарної продукції ТОВ «Атмосфера ЮА» за 3 роки. З даної таблиці можна дійти висновку, що «ковідні» та «воєнні» роки були скоріш складними в структурі ефективності управління підприємством. Далі розглянемо динаміку товарної продукції, прямого

конкурента компанії, ТОВ «Кемікал Компані» за 3 роки, динаміка наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка товарної продукції ТОВ «Кемікал Компані» за 2020 – 2022 рр.

Види товарної продукції	Роки						В середньому за 3 роки	
	2020		2021		2022			
	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %
Освіжувач AIR FRESH	13,5	0,135	40,1	0,401	0,34	0,0034	17,98	0,1798
Domestos Блок для очищення унітаза Powe 5	27,13	0,2713	15,23	0,1523	3,14	0,0314	15,1	0,151
Порошок GALA Авт СМЗ Аква-Пудра Франц. аром. 1.8кг	41,34	0,4134	35,21	0,3521	23,2	0,232	33,25	0,3325
Порошок GALA Авт СМЗ Аква-Пудра Франц. аром. 300г	38,41	0,3841	40,1	0,401	22,1	0,221	33,53	0,3353
Порошок GALA Руч СМЗ Аква-Пудра для кольорових речей Франц. аром. 300г	43,16	0,431	45	0,45	19,4	0,194	35,85	0,3585
Туалетний папір Есоло 4рул (150 відр) (М)	12,1	0,121	30,5	0,305	9,8	0,098	17,46	0,1746
DSC Скраб для тіла 680г з гімалайською сіллю та мінералами Мертвого моря	4,3	0,043	14,4	0,144	1,7	0,017	6,8	0,068
Всього:	179,94	1,7988	220,54	2,2054	79,68	0,7968	159,97	1,5997

Джерело: сформовано автором на основі відкритої інформації

На цих двох таблицях вказано, найменування товарів котрі поставляються в різні роздрібні точки збуту, різними компаніями по дистрибуції товарів.

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 і на таблиці 2.5, ми можемо зрозуміти, що ринок побутової хімії знизився в 2020 році під час епідемії коронавірусу COVID-

19 і в 2022 році, під час повномасштабної війни між Україною та росією, це повипливало на структуру ринку в цілому, та дало так званий «застій» в структурі ефективності управління [9].

Якщо порівнювати двох дистриб'юторів в однакових регіонах ринку збуту товарів, та однаковий товар збуту, то можна побачити що при тому що товари однакові, попит на таку ж саму продукцію компанії ТОВ «Кемікал Компані» є вищою ніж у компанії ТОВ «Атмосфера ЮА». Пов'язано це з тим що 25% - 30% продукції яку доставляє ТОВ «Атмосфера ЮА» припадає на села або селіще міського типу, тоді як у протилежної компанії цей відсоток нижче, він є на рівні 10% - 15%.

Таким чином можна зрозуміти, що компанії «Атмосфера ЮА», потрібно працювати над ефективною структурою управління і вдосконалювати її. Потрібно шукати нові ринки збуту своєї продукції в нових містах і конкурувати з новими супротивниками в цій галузі вже не теренах міського ринку [10].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА-ПОСЕРЕДНИКА

3.1 Обґрунтування соціально-економічних заходів щодо підвищення ефективності управління продажом продукції на підприємстві

Керування виробничим підприємством - це систематичний та постійний вплив вищого керівництва на функціонування структурних підрозділів підприємства з метою забезпечення координації дій та досягнення позитивних результатів. Управління є важливим фактором у функціонуванні та розвитку підприємств у сучасних умовах ринкової економіки. Ця сфера діяльності постійно адаптується до об'єктивних вимог виробництва та реалізації продукції, враховуючи економічні відносини та зростаючу роль споживача.

Створення системи управління включає постійне адаптування цілей та програм під впливом ринкової ситуації, при цьому результати цього процесу відображаються в активності на ринку. Сучасна інформаційна система з комп'ютерними технологіями виявляється необхідною для оптимального функціонування.

Управління на підприємстві представляє собою постійну взаємодію та координацію дій персоналу для виконання управлінських функцій та досягнення конкретних цілей. Удосконалення системи управління компанією має бути спрямоване на кілька ключових напрямків:

1. Оптимізація організаційної структури корпоративного управління;
2. Удосконалення системи планування, обліку та контролю ключових показників компанії;
3. Ефективне управління виробничими ресурсами та запасами;
4. Покращення ефективності управління інноваційними процесами через підвищення якості виробленої продукції.

Пріоритетним завданням є оптимізація організаційної структури підприємства, включаючи визначення оптимальної кількості та структури управлінського персоналу та кількості співробітників відділів та виробничих підрозділів відповідно до норм, стандартів та реальних потреб компанії.

Оптимізація системи планування, обліку та контролю ключових показників ТОВ «Атмосфера ЮА» можлива шляхом впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та комплексного застосування комп'ютерних технологій та розвитку мережі комп'ютерного зв'язку. Використання сучасного програмного забезпечення для управління технологіями та інформаційними процесами також може значно поліпшити ефективність.

Особливий акцент слід робити на удосконаленні системи фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та видатками. Покращення управління ресурсами та виробничими запасами вимагає раціонального використання матеріальних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій та відповідності передовим стандартам управління запасами.

Однією із можливостей оптимізації системи управління є впровадження об'єктно-орієнтованого підходу з повним циклом управління. Цей підхід передбачає визначення оптимальної організаційної структури, нових прав та обов'язків співробітників, а також визначення ступеня відповідальності за їхні професійні функції, незалежно від рівня в компанії. Використання цільово-функціональної структури апарату управління дозволить проводити управлінські процеси грамотно, комплексно, компактно та оперативно, що відповідає вимогам ринкової економіки. Матеріальні, трудові, фінансові та інші активи виступають як цільові об'єкти управління, і весь процес сприймається як взаємозалежне ціле з інформаційними потоками, які проймають всі адміністративні функції (планування, облік, контроль та інше).

Створення автоматизованої системи для збору та обробки бізнес-інформації виступає як ефективний метод оптимізації системи управління. Це сприяє встановленню раціональної структури корпоративного управління та підвищує її

використання у виробничих процесах.

Функціонування такої системи створює сприятливі умови для підвищення рівня культури лідерства, визволяючи керівників та спеціалістів різних рівнів від рутинної ручної роботи зі збору та обробки інформації. Це також призводить до скорочення часу, необхідного для ухвалення управлінських рішень, і підвищення їхньої якості, а також інших позитивних ефектів.

Розробка системи управління організації є завданням індивідуальним, оскільки необхідно враховувати особливості конкретної організації. Проведений аналіз науково-нормативної документації, що визначає характер, завдання та очікувані результати створення системи менеджменту в організації, дозволяє висунути загальну функціональну схему такої системи на рисунку 3.1.

Застосування систем управління в організації сприяє вдосконаленню взаємодії між різними структурними підрозділами. Це дозволяє ефективно вирішувати завдання в умовах посиленої конкуренції та швидких змін на ринку. Висока ступінь автоматизації процесів управління сприяє покращенню якості прийняття рішень і збільшенню продуктивності праці.

У контексті управління персоналом, системи управління сприяють розвитку та підвищенню кваліфікації працівників. Забезпечуючи доступ до необхідної інформації та навчальних ресурсів, вони стимулюють саморозвиток та самоосвіту. Це важливий аспект формування про-активного підходу до роботи та відкритої корпоративної культури.

Системи управління сприяють ефективній координації завдань та вирішенню проблем в реальному часі.

Зазначена функціональність систем управління визначається завданнями конкретної організації та її стратегією розвитку. Кожен елемент системи взаємодіє з іншими, утворюючи єдиний механізм, спрямований на досягнення цілей організації.

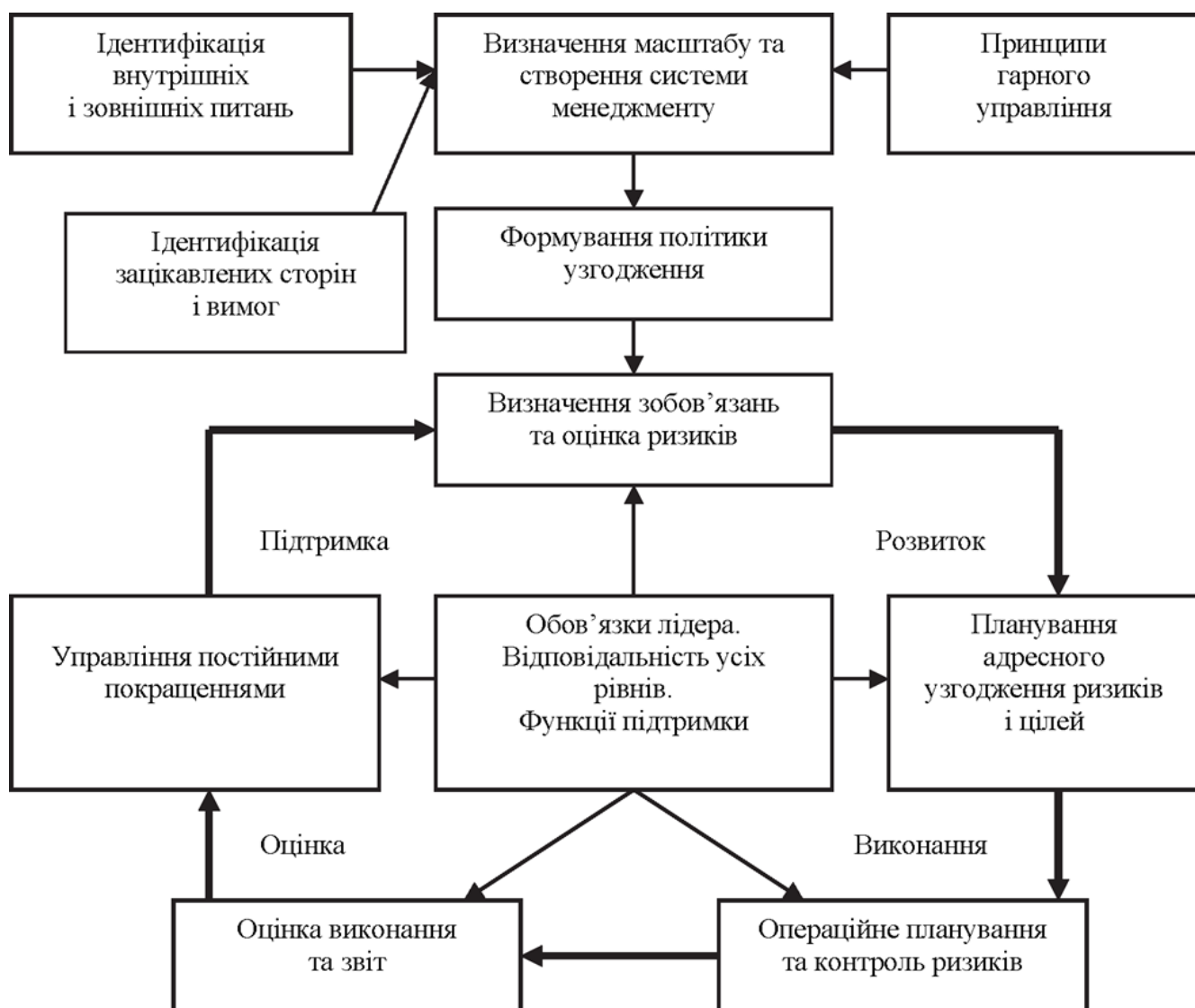


Рисунок 3.1 – Загальна схема функціонування системи менеджменту
«вищого рівня» ТОВ «Атмосфера ЮА»

Джерело: побудовано автором

Отже стратегія покращення системи управління ТОВ «Атмосфера ЮА» має спрямовуватися на наступні аспекти:

1. Утримувати корпоративну культуру, яка сприяє високому рівню функціонування та відповідає стратегії;
2. Впровадження сучасних засобів та методів управління, враховуючи обрану комплексну концепцію системи управління, зокрема інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом;

3. Удосконалення організаційних структур управління бізнесом, переважно за допомогою сучасних гнучких форм, таких як адаптивні структури, прив'язані до програм тощо;
4. Покращення інформаційної системи управління компанією з метою підвищення якості наданої інформації та розширення можливостей її швидкого використання;
5. Використання засобів автоматизації та комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції, включаючи роботизацію та гнучкі виробничі потужності;
6. Взяття на озброєння світового досвіду та національної співпраці з зарубіжними партнерами з метою забезпечення необхідного рівня розвитку якості системи управління на підприємстві.

3.2 Вдосконалення системи мотивації як один із методів підвищення продуктивності праці на ТОВ «Атмосфера ЮА»

У контексті менеджера, прийняття рішень вважається ключовим етапом для досягнення якісних та стратегічних цілей у сфері дистриб'юторської діяльності ТОВ «Атмосфера ЮА». Важливість рівня мотивації працівників та їхнього задоволення умовами праці, значуще впливає на результативність виробничого процесу.

Регулярне проведення анкетування, опитувань з персоналом виявляється невід'ємною частиною для глибокого вивчення зацікавленості працівників у стратегічному розвитку підприємства та оперативного виявлення проблем у сфері мотивації та їх подальшого вирішення під час війни і пост-пандемічного часу.

Результати анкетування які представлені на Рисунку 3.2, дозволили розглянути основні мотиви, що направляють робочу діяльність співробітників на підприємстві ТОВ «Атмосфера ЮА» на більш глибокому рівні. Таким чином, 10% відповідачів вбачають основний фактор у можливості самореалізації у сфері дистриб'юторської сфери. Так 20% відзначили наявність інтересу до своєї роботи,

15% виражають задоволення рівнем заробітної плати. 25% співробітників обрали роботу через відсутність альтернатив та можливості отримання досвіду. 30% працівників підкреслили необхідність постійної роботи та стабільного доходу.

Додатково, проведено аналіз задоволеності працівників від матеріального заохочення та стимулювання їх трудової діяльності. За результатами опитування, 4% учасників стверджують, що розмір премій та зарплатні відповідають їхньому реальному внеску у діяльність підприємства. Однак 23% працівників вважають, що заслуговують на більше винагородження порівняно із базовою заробітною платою. Ще 20% вважають, що система матеріального заохочення та стимулювання в їхньому підприємстві є справедливою порівняно із іншими підприємствами у районі та області. З фактором зовнішньої мотивації, 65% працівників заявляють про задоволеність можливістю кар'єрного росту та умовами праці. Показники внутрішньої мотивації в колективі ТОВ «Атмосфера ЮА» виявилися на високому рівні, а рівень довіри працівників до керівництва зберігається на високому рівні, оскільки 95% респондентів звертаються безпосередньо до управлінців при виникненні будь-яких проблем чи питань.

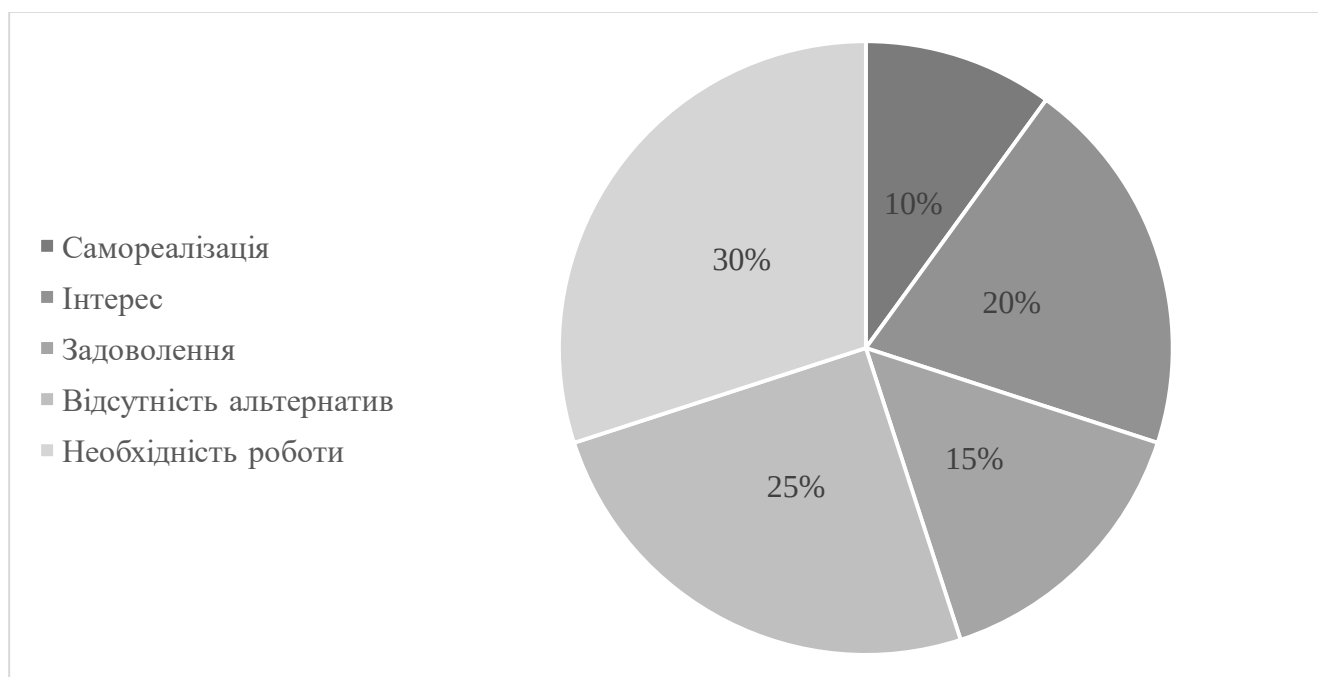


Рисунок 3.2 - Основні мотиви працівників ТОВ «Атмосфера ЮА»

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Зауважу, що на підприємстві ТОВ «Атмосфера ЮА» не приділяється достатньо уваги моральному стимулюванню працівників. 67% опитаних відзначають, що відсутність організації корпоративних заходів впливає на загальний клімат в колективі. Ще 17% думають, що робочі місця не відповідають їхнім вимогам. Дослідження також показало, що в колективі відсутні конфліктні ситуації та заздрість. Основними показниками успішності співробітників вважаються рівень кваліфікації, професіоналізм та особистий внесок у діяльність підприємства.

На підприємстві ТОВ «Атмосфера ЮА» залишаються невирішеними питання з приводу соціальних заходів. Більшість працівників не відвідують курсів підвищення кваліфікації та не покращують свої знання у сфері управління. Пропонується оплачувати навчання, виплачувати премії за впровадження нових ідей у вдосконалення управління. Мета цих заходів – підвищення кваліфікації та ефективності роботи працівників ТОВ «Атмосфера ЮА».

Співробітники ТОВ «Атмосфера ЮА» мають матеріальну мотивацію для досягнення вищої якості логістики товарів. Керівництво ТОВ «Атмосфера ЮА» активно працює над збільшенням частки молодих працівників та спільною підготовкою студентів з вищими навчальними закладами але на жаль дуже великий відсоток студентів, не заохочені йти через низьку заробітну плату.

Отже, аналіз ТОВ «Атмосфера ЮА» виявив переваги та недоліки мотивації працівників, що ставить перед ним завдання вдосконалити систему стимулювання.

Після ретельного аналізу системи управління персоналом ТОВ «Атмосфера ЮА» можна визначити, що серед ключових викликів, які потребують негайного вирішення, виявлено проблеми у мотивації працівників та віковий дисбаланс кадрів. Особливо тривожною є практично відсутність молодих робітників та фахівців на підприємстві. Велика частина працівників знаходиться в передпенсійному і пенсійному віці, вік працівників ТОВ «Атмосфера ЮА» представлений на рисунку 3.3, охоплюючи як апарат управління, так і робітників. Питання, що виникає, полягає в тому, яким буде майбутнє підприємства через 5-10 років, коли ці досвідчені працівники вийдуть на пенсію.

Для збереження та покращення конкурентоспроможності підприємства, на наш погляд, необхідно вжити рішучих, хоча й непопулярних заходів, таких як зменшення штату деяких працівників і одночасний підбір нових кадрів. В даному контексті велику роль відіграє директор Бджоленко Олександр Віталійович, особливо коли йдеться про управлінський персонал. Необхідно систематично проводити роботу з підбору нових, молодих та перспективних спеціалістів, які, знаходячи себе на підприємстві, зможуть приносити вагомий внесок у його розвиток.

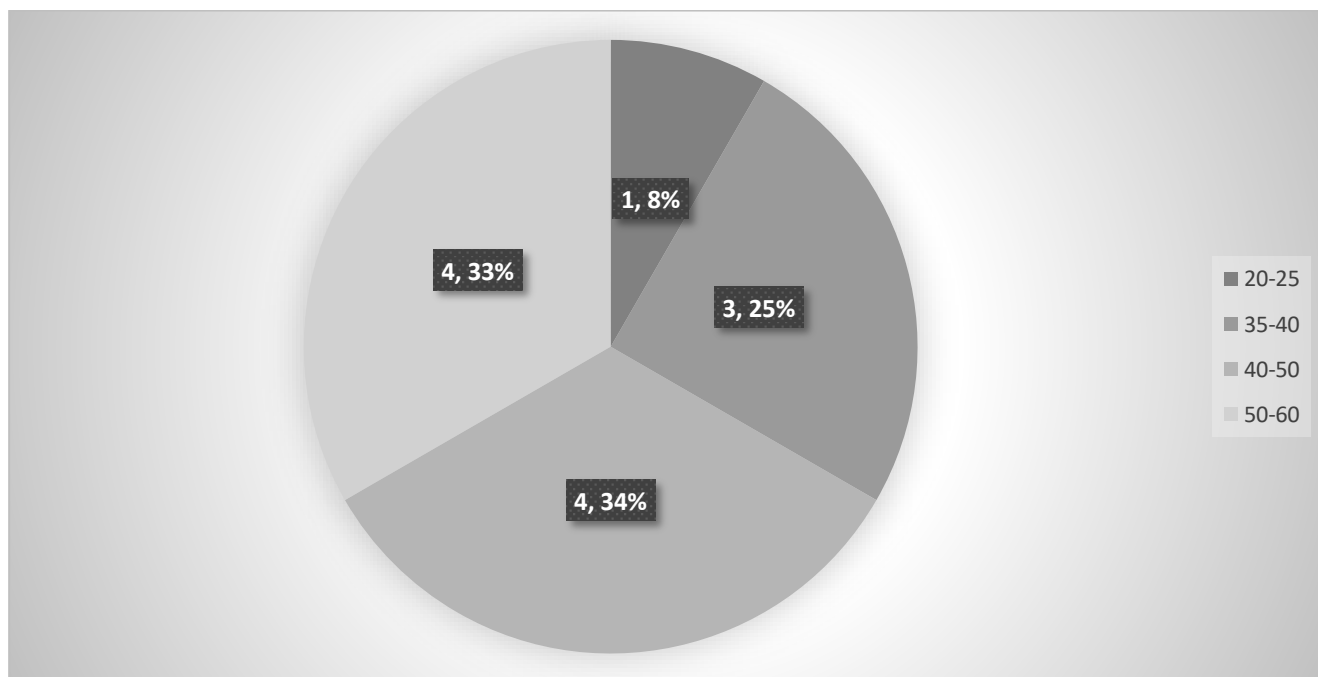


Рисунок 3.3 – Вік працівників ТОВ «Атмосфера ЮА»

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

З нашого погляду, основною причиною викликів на ТОВ «Атмосфера ЮА» є низький рівень оплати праці та практично відсутня мотивація праці. В зв'язку з цим, у наступному розділі, ми пропонуємо низку рекомендацій з удосконалення мотивації праці, спрямованих на стимулювання існуючих працівників та привертання нових кадрів.

Вважаємо, що відбір персоналу, як для керівництва, так і для звичайних працівників, має ключове значення, оскільки формування ефективної управлінської команди є важливим кроком у розвитку будь-якої організації. У

виконавців завдання – виділити основне ядро управлінської команди, необхідне для успішного виконання місії підприємства, та обрати відповідних фахівців для кожного напрямку діяльності.

Деякі випадки можуть вимагати посилення чи розширення існуючої управлінської команди, додавання кваліфікованих працівників або залучення зовнішніх фахівців. У ситуаціях різкого змін та швидкого розвитку, а також коли в наявності немає необхідних знань і досвіду серед наявного персоналу, залучення сторонніх фахівців на ключові керівні посади вважається звичайним підходом до побудови організації.

Ми вважаємо, що для формування ефективної управлінської команди необхідно детально визначити критерії, які повинні відповідати члени команди. Намагаючись збудувати сумісну групу менеджерів, необхідно враховувати їхні індивідуальні особливості, рівень компетентності та відповідність стратегії підприємства.

Зокрема, досвід і навички, цінності та переконання, стиль керівництва та особисті властивості членів команди повинні гармонійно доповнювати один одного та відповідати стратегічному напрямку. Формування ефективної управлінської команди стає ключовим етапом у побудові системи управління персоналом.

Успішне стратегічне управління, на нашу думку, ґрунтується на розробці відмінного стратегічного плану та його консолідації через ефективну реалізацію. Взяття лідерства, розв'язання внутрішніх проблем, досягнення поставлених цілей, навчання інших — усе це складне завдання, яке вимагає від менеджера стратегічного рівня вміння грати різні ролі лідера.

Менеджер має бути підприємцем і стратегом, адміністратором і виконавцем стратегії, помічником, наставником, оратором, розподільником ресурсів, порадиником, політиком, ментором і улюбленим керівником. Постійна зміна ролей варіюється від авторитарності до готовності слухати і йти на компроміс. Підходи також можуть варіюватися в залежності від ситуації, вимагаючи іноді активного керівництва, а іноді — сприяючи дорадчому та колегіальному підходу.

Успішний керівник це:

1. Бути в курсі всіх подій;
2. Утримувати корпоративну культуру, яка сприяє високому рівню функціонування та відповідає стратегії;
3. Підтримувати гнучкість організації, що дозволяє їй пристосовуватися до змін та впроваджувати інновації;
4. Забезпечувати консенсус та уникати конфліктів інтересів при формулюванні та реалізації стратегії;
5. Підтримувати високі етичні стандарти;
6. Здійснювати коригувальні заходи для поліпшення виконання стратегії та загальних стратегічних показників.

Ми вважаємо, що ефективне управління на підприємстві повинно базуватися на максимальних контактах з персоналом. Для забезпечення об'єктивності інформації, лідерові слід мати розширену мережу контактів і доступ до формальних та неформальних джерел інформації.

Зазвичай, звичайні канали отримання інформації включають в себе бесіди з підлеглими, аналіз звітів, спілкування з клієнтами, спостереження за конкурентами та вислуховування співробітників. Однак проблемою може бути надійність інформації, оскільки доповіді можуть приховувати негативні аспекти або бути неповними. Важливо захистити себе від неприємних сюрпризів та мати достовірну інформацію. Одним із способів досягнення цього є взаємодія з різними людьми на різних рівнях та отримання інформації безпосередньо від джерел.

Наприклад, у ТОВ «Кемікал Компані» (основний конкурент дистриб'ютор) проводяться щотижневі вечірки з пивом у кожному підрозділі, на які завітають як керівництво, так і рядові співробітники. Обмін інформацією між різними рівнями керівництва і співробітниками відбувається вільно, і передбачає, щоб будь-якого працівника, незалежно від рангу, звертали за ім'ям.

Крім цього, важливо враховувати необхідність створення корпоративного клімату і культури підприємства. Коли відбуваються значущі трансформації, керівництво повинно активно спрямовувати ці зміни і брати особисту участь у

їхньому управлінні, впроваджуючи необхідні корективи в корпоративну культуру. Культурні цінності організації можуть переглядатися періодично, кожні 2-4 роки, оскільки вплив навколишнього середовища і інших факторів на розвиток компанії може відрізнятись відповідно до обставин.

Важливим фактором, що гарантує успіх адаптації культури до нових умов, є рівень компетентності вищого керівництва компанії. Ефективні заходи менеджерів для приведення основних принципів культури у відповідність до обраної стратегії включають в себе:

1. Врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, таких як споживачі, співробітники, власники акцій, постачальники і т.ін., для досягнення відповідності між їхніми довгостроковими потребами і внесеними змінами;
2. Відкритість до нових ідей;
3. Спонування членів підприємства дотримуватися нових принципів діяльності, незважаючи на виникаючі перешкоди;
4. Повторення нових ідей, пояснення змін і переконання скептиків у необхідності змін;
5. Заохочення і винагорода тих, хто встановлює нові культурні норми і успішно проводить необхідні зміни для трансформації підприємства;
6. Створення ситуації, в якій кожен керівник зобов'язаний вислуховувати розсерджених клієнтів, незадоволених акціонерів і співробітників, щоб керівництво могло реалістично оцінювати переваги і недоліки своєї організації.

Для успішної реалізації таких масштабних змін у корпоративній культурі необхідно володіти сильним лідерством, яке, як правило, є властивістю вищого керівництва підприємства.

Додатковим аспектом є взаємозалежність основних цінностей, методів ведення діяльності і культури підприємства. Зміна одного з цих факторів обов'язково впливає на інші. Очевидно, що владу для проведення таких змін має тільки корпоративне керівництво.

Слова та конкретні дії грають важливу роль у цьому процесі. Усні звертання допомагають підняти ентузіазм у колективі, визначити основні норми і принципи

корпоративної культури, обґрунтувати причини змін у стратегії і структурі компанії, надавати офіційне звучання новим ідеям і пріоритетам, зміцнювати довіру до нової стратегічної політики.

Дії додають вагу словам, демонструючи на практиці нові ідеї корпоративної культури, створюючи символи, що підтримують стратегію, створюючи приклади, наповнюючи змістом і значенням висловлення і навчаючи тому, який вид поведінки необхідний і що очікується від виконавців.

Корпоративна культура відіграє ключову роль в успіху підприємства, будучи основою персональних відносин на усіх рівнях. Недоліки у формуванні внутрішньої культури можуть призводити до негативного впливу на виконання обов'язків, втрати витрат і відсутність очікуваного ефекту від високо-затратних заходів. Таким чином, наша думка полягає в тому, що керівники підприємств повинні приділяти належну увагу формуванню корпоративної культури, спрямованої на функціонування колективу як єдиної команди, де кожен відчуває себе важливим і незамінним.

Ефективність в економіці – це досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах людських і матеріальних ресурсів. Наш підхід до розрахунку ефективності ґрунтується на застосуванні кореляційного аналізу, який є статистичним інструментом для вивчення взаємозв'язків між випадковими величинами.

Ми використовуємо модель тренду для планування обсягу проданої продукції, представленої у вигляді рівняння:

$$T = a + b * X \quad (3.1)$$

Початкові дані для розрахунку прогнозованого обсягу реалізованої продукції подані в таблиці 3.1.

Обсяг визначається як кількість проданої продукції та виконаних робіт за певний період часу (рік, півріччя, квартал, місяць) на певному рівні (підприємство, об'єднання, галузь, національне господарство в цілому). Наш підхід до планування базується на інноваційних методах, що надають можливість враховувати нестандартні чинники і забезпечують вищу точність прогнозування.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для розрахунку

Рік	Квартал	№ періоду	Чистий дохід від реалізації продукції
2020	1	1	43 754
	2	2	32 890
	3	3	13 893
	4	4	22 463
2021	1	5	43 519
	2	6	52 328
	3	7	89 439
	4	8	55 714
2022	1	9	58 295
	2	10	5 712
	3	11	17 623
	4	12	16 370
Середнє значення:			37 666,7

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Для розрахунку прогнозованого обсягу реалізації продукції на наступні 3 роки використаємо дані за попередні роки і формулу вищезгадану формулу - 3,1 де:

1. T - прогнозований обсяг реалізації продукції;
2. a і b - параметри моделі тренду;
3. X - номер року.

Для розрахунку параметрів a і b скористаємося методом найменших квадратів.

Потім підставимо значення $X = 2023$ і розрахуємо прогнозований обсяг реалізації продукції.

Дані за роки:

1. $X_1 = 2020, T_1 = 113000$ $X_1 = 2020, T_1 = 11300$;
2. $X_2 = 2021, T_2 = 241000$ $X_2 = 2021, T_2 = 24100$;
3. $X_3 = 2022, T_3 = 98000$ $X_3 = 2022, T_3 = 98000$.

Знайдемо середні значення за 2020, 2021, 2022 роки.

1. $X_{2020} = \frac{1}{4} (43754 + 32890 + 13893 + 22463) = 28250$;
2. $X_{2021} = \frac{1}{4} (43519 + 52328 + 89439 + 55714) = 60250$;

$$3. X_{2022} = \frac{1}{4} (58295 + 5712 + 17623 + 16370) = 49500.$$

Знайдемо ковзне середнє ХТ за 2020 рік, 2021 рік і 2022 рік:

$$1. XT_{2020} = \frac{1}{4} (43754 \cdot 1 + 32890 \cdot 2 + 13893 \cdot 3 + 22463 \cdot 4) = 124947;$$

$$2. XT_{2021} = \frac{1}{4} (43519 \cdot 1 + 52328 \cdot 2 + 89439 \cdot 3 + 55714 \cdot 4) = 205001;$$

$$3. XT_{2022} = \frac{1}{4} (58295 \cdot 1 + 5712 \cdot 2 + 17623 \cdot 3 + 16370 \cdot 4) = 123013;$$

Знайдемо параметри b за 2020 рік, 2021 рік і за 2022 рік:

$$1. T_a = \frac{1}{4} (113000 + 241000 + 98000) = 150333.33;$$

$$2. b_{2020} = \frac{XT_a - X_a \cdot T_a}{X_a^2 - (X_a)} = -1.347;$$

$$3. b_{2021} = \frac{XT_b - X_b \cdot T_b}{X_b^2 - (X_b)} = -2.015;$$

$$4. b_{2022} = \frac{XT_c - X_c \cdot T_c}{X_c^2 - (X_c)} = -0.312;$$

Знайдемо a за 2020 рік, 2021 рік і 2022 рік:

$$1. a_{2020} = T_a - b_a \cdot X_a = 187351;$$

$$2. a_{2021} = T_a - b_a \cdot X_a = 187351;$$

$$3. a_{2022} = T_a - b_a \cdot X_a = 187351.$$

Знайдемо прогнозовані обсяги реалізації продукції для наступного року:

$$1. T_{a+1} = a_a + b_a \cdot 5 = 186347;$$

$$2. T_{b+1} = a_b + b_b \cdot 5 = 247182;$$

$$3. T_{c+1} = a_c + b_c \cdot 5 = 144910.$$

Отже, прогнозовані обсяги реалізації продукції для кожного року становлять приблизно 186,347, 247,182, та 144,910 і наведені більш точно в таблиці 3.4.

Таблиця 3.2 – Прогнозований обсяг реалізованої продукції на 2023 рік, ТОВ «Атмосфера ЮА»

Рік	Номер періоду	Прогноз на наступні роки
2023	13	~186,347
2024	14	~247,182
2025	15	~144,910
Прогнозований середній продаж товарів:		~192 813

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Отже з таблиці 3.2 ми можемо побачити приблизні прогнози реалізованої продукції.

Однією з проблем на підприємстві є дуже низька мотивація працівників ТОВ «Атмосфера ЮА». Однією з моїх ідей, це задіяти нову людину в системі управлінської ланки а саме операційного менеджера, це буде нова людина яка зможе підняти ефективність і мотивацію працівників через ті важелі які я озвучував раніше.

Для оцінки економічної результативності необхідно провести фінансове планування для ТОВ «Атмосфера ЮА» на 2023 рік. Фінансове планування - це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами їх формування та напрямками цільового використання відповідно до виробничих та маркетингових показників підприємства на плановий період. Головною метою цього планування є забезпечення нового операційного менеджера в ланці управління зарплатнею.

У 2022 році собівартість чистого прибутку складала 751 тис. грн. Проте, з урахуванням включення операційного менеджера до штату для підняття ефективності праці, його зарплатня становитиме 14000 грн.

$$14000 * 12 = 168\ 000 \text{ грн.}$$

Витрати на оплату праці в 2022 році склали майже 469 тис. грн. при тому що чисельність працівників змінювалась 2 роки поспіль. Ураховуючи тенденцію на незмінну зарплатню людини нижньої ланки у 2022 році - 6700 грн, різниця приблизно 0,831 порівняно з 2021 роком, також ми плануємо збільшити фонд оплати праці. З урахуванням вказаних змін отримаємо:

$$469000 * 0,831 + 168000 = 557\ 739 \text{ грн.}$$

Отже зробимо висновок, при позитивному зростанні в наступні 3 роки реалізованої продукції дистриб'юторським підприємством ТОВ «Атмосфера ЮА», фірма повинна задуматись над запропонованим планом, залучення нового операційного менеджера, статутний фонд можливо доведеться розширити до 168 тис., на рік. На мою думку це не проблема при тому що позитивна тенденція реалізованої продукції буде зберігатись протягом 3-х років і більше.

Отже, у даному розділі ми висвітлили стратегії для підвищення продуктивності підприємства, пропонуючи використання більш інтенсивного підходу. Цей підхід передбачає оптимізацію витрат на логістику зв'язною з продукцією, впровадження інновацій для інтенсифікації процесів в управлінні підприємством та поліпшення системи стимулювання працівників як з точки зору матеріальної, так і соціальної винагороди, з метою поліпшення фінансових показників.

Основними методами для підвищення ефективності управління на підприємстві є:

1. Вкладання фінансових ресурсів у підвищення кваліфікації співробітників, враховуючи їх посадові обов'язки, з метою поліпшення комунікацій та розуміння у процесі діяльності підприємства;
2. Організація заходів, спрямованих на створення творчого середовища та обмін ідеями для оптимізації діяльності підприємства;
3. Проведення корпоративних свят, таких як День логістики, для утримання командного духу та підвищення морально-психологічного клімату;
4. Удосконалення системи преміювання через встановлення конкретних премій, які пропорційні внеску працівника у успішність підприємства та впровадження новаторських ідей;

Ці заходи націлені на покращення робочого процесу, збільшення творчості та стимулювання успішної праці всієї команди.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством-посередником

Як вже зазначалося, головним фактором успішного функціонування підприємства є його людські ресурси. У зв'язку з цим виникає необхідність розглядати персонал як стратегічний ресурс, здатний приносити прибуток через активну ініціативу та інтеграцію працівників у загальну політику підприємства. На рисунку 3.3 зазначено кількість працівників за останні 3 роки. Зазначу що такий

різкий спад кількості працівників в 2022 році, обумовлений війною з росії проти України, більшість працівників на підприємстві були чоловіки, через загальну мобілізацію деякі з них були викликані до рядів збройних сил України.

Ефективна система мотивації на підприємстві стає основою успішного ведення бізнесу. Українським підприємствам важливо руйнувати застарілі стереотипи та принципи, де працівника вважали мотивованим лише заробітною платою. Сучасні реалії вимагають більш гнучкого підходу. Заробітна плата залишається важливим аспектом, але поряд із нею існують інші ключові моменти, такі як участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкий графік роботи, відсутність зовнішнього контролю, корпоративна культура, можливості для навчання та кар'єрного росту тощо.

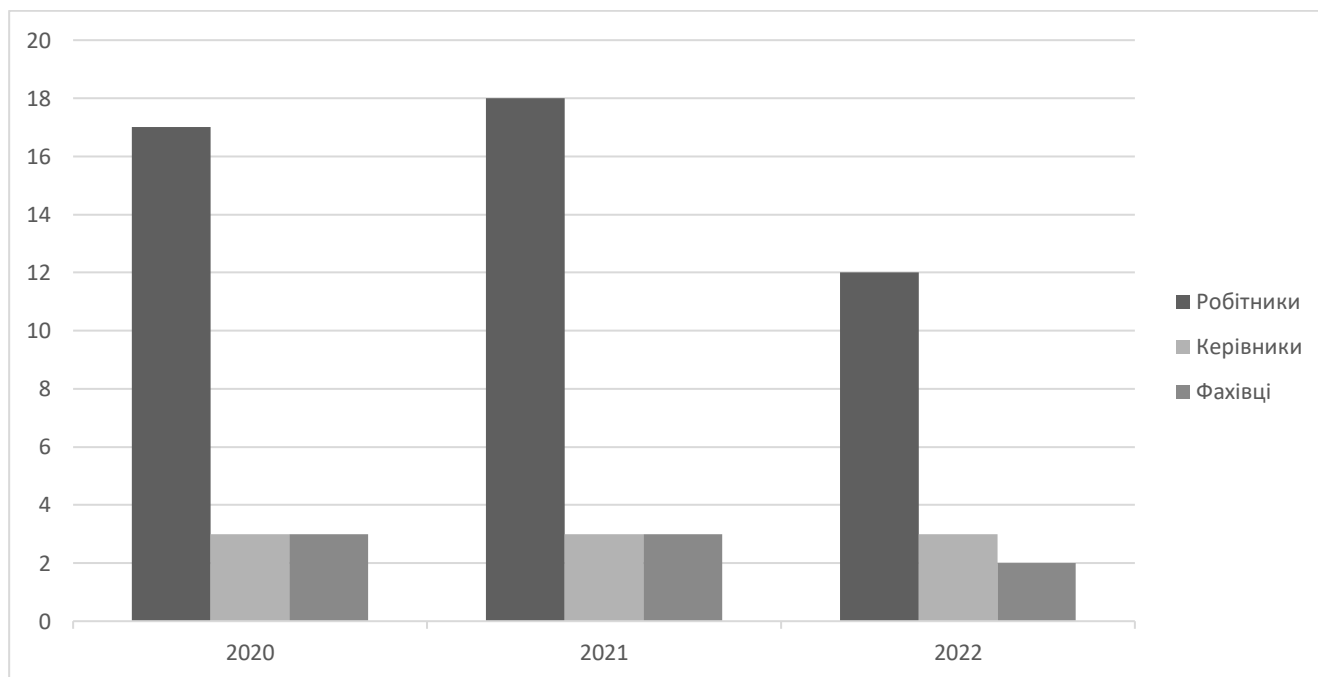


Рисунок 3.3 – Кількість працівників на різних посадах на підприємстві ТОВ «Атмосфера ЮА»

Джерело: сформовано автором на основі загальної звітності

Нинішній перелік факторів мотивації охоплює широкий спектр аспектів, які враховують потреби та очікування працівників. Зокрема, важливо підкреслити можливість активної участі у прийнятті управлінських рішень, що надає співробітникам відчуття важливості та впливу. Гнучкий графік роботи розширює

можливості балансу між роботою та особистим життям, підвищуючи загальний комфорт працівників.

Крім того, відсутність зовнішнього жорсткого контролю сприяє розвитку внутрішньої самодисципліни та саморегуляції серед працівників, що може позитивно позначитися на їхній продуктивності. Корпоративна культура, яка враховує цінності та підтримує співпрацю, стає не лише структурним елементом, але і джерелом внутрішнього мотиваційного натхнення.

Усі ці аспекти мотивації можуть бути ефективно впроваджені у систему мотивації ТОВ «Атмосфера ЮА». Такий підхід не лише відповідає сучасним вимогам ринку праці, але й сприяє залученню, розвитку та утриманню талановитого персоналу, що є критично важливим для загального успіху підприємства.

У ТОВ «Атмосфера ЮА» існує власна система винагород, проте наша оцінка полягає в тому, що ця система має свої недоліки та не може забезпечити належну мотивацію для кожного працівника.

Ефективна система винагород повинна бути справедливою, зрозумілою та легкою у використанні. Вона має постійно підтримувати конкурентоспроможність підприємства шляхом стимулювання високої продуктивності працівників.

Система винагород нашого пропонування має наступні ключові елементи:

1. Мотивація та визнання досягнень працівників;
2. Усвідомлення якості роботи з мінімальним рівнем помилок;
3. Залучення працівників до оптимізації процесів для зменшення витрат;
4. Відданість працівників та бажання навчатися та розвиватися.

Це лише кілька ключових аспектів, які ми врахували в системі винагород. Наша система буде базуватися переважно на основному показнику - базовій заробітній платі. Ця ставка розраховуватиметься відповідно до мінімальної зарплати, що відповідає місцевим умовам та специфіці підприємства, і буде незалежною від інших компонентів системи винагород. Базова заробітна плата буде формувати фундаментальну складову, не обмежуючи остаточну винагороду для кожного працівника окремо.

Пропонована базова заробітна плата має рухатися в певному інтервалі, наприклад, від 4000 грн. (нижня межа) до 10000 грн. (верхня межа), залежно від різноманітних факторів. Працівник починає з мінімальної зарплати, яка далі збільшується зростанням його стажу, професійних навичок та рівня відповідальності, досягаючи максимального розміру в кінці цього шкалу.

Керівництво може централізовано формувати фонд заробітної плати, який буде поділятися для кожного відділу та диференціюватися для різних категорій працівників, де вищі керівники отримуватимуть відповідно вищу зарплату, але їхня сума не буде перевищувати зазначеної норми.

Наступна частина винагороди буде прямо пов'язана із процесами покращення ефективності виробничого процесу та забезпечення високої якості продукції. Ми називаємо цей компонент "премією за ефективність-якість" і пропонуємо два варіанти його створення та розрахунку.

Варіант 1: Ця премія може бути представлена як єдиний елемент, де нарахування відбувається лише за ефективність. Суть премії за якість полягає в тому, що при відсутності зовнішніх рекламцій, премія за ефективність виплачується повністю, інакше - тільки на половину.

Варіант 2: Премія за ефективність нараховуватиметься так само, але буде вдвічі меншою. При відсутності зовнішніх рекламцій, премія за якість буде дорівнювати премії за ефективність (їх сума буде такою ж, як у першому варіанті).

Премія за якість нараховується в разі відсутності браку виробленої певним відділом продукції, яка відвантажується покупцю протягом певного періоду (наприклад, місяця).

Премія за ефективність для прямих працівників визначається за встановленими виробничими нормами.

Професіонал може отримати премію за ефективність-якість у розмірі приблизно 40-45% від базової заробітної плати за нормальних умов.

Інший елемент винагороди - премія за відвідування, є актуальним для більшості підприємств (де частка відсутніх працівників перевищує 1,5%). Згідно з цією премією, працівник, який не відвідував лікарняного протягом місяця, отримує

додаткову оплату у відсотках від базової зарплати (наприклад, 20%) або фіксовану суму (наприклад, 1000 грн.). Фонд для цієї премії може формуватися з коштів, запланованих на лікарняні, які не використані за призначенням.

Система премії за відвідування та вдосконалення відвідування повинна сприяти підтримці здоров'я працівників і довготривало досягати максимальної квоти відвідування. В рамках цього процесу після кожного пропуску бажано проводити регулярні розмови з працівниками на тему їх відвідування, де вони можуть і повинні описати конкретні проблеми, пов'язані з робочим місцем, які призводять до їхньої відсутності. Проблема відвідування має бути вирішена за допомогою конкретних заходів.

Цей комплекс заходів передбачає наступні кроки:

1. визначення причин відсутності працівника;
2. тривале усунення цих причин з використанням двостороннього залучення;
3. вирішення проблеми відсутності працівника;
4. покращення відносин між керівництвом та працівниками.

Результати бесіди з працівником слід обов'язково документувати, проводити їх аналіз та вносити на загальний розгляд.

Відсутність працівника може бути розділена на дві категорії. З одного боку, це запланована відсутність (основна відпустка, навчання, додаткова відпустка тощо), з іншого боку - незапланована відсутність (хвороба, догляд за хворими рідними тощо).

Підприємство готове до запланованої відсутності, що становить менший виклик. В той час як незапланована відсутність може суттєво впливати на витрати, продуктивність, якість та загальну організацію підприємства. Високий рівень незапланованої відсутності обмежує гнучкість підприємства в підтримці високої продуктивності та якості, при цьому зберігаючи низькі витрати.

Стосовно кваліфікаційних надбавок, їх слід інтегрувати в ротаційні процеси. Запропоновано встановлювати відсоткові надбавки за відмінне знання працівником функцій свого колеги.

Премія за поведінку повинна базуватися на оцінці індивідуальних досягнень працівника. Необхідно розробити спеціальні критерії оцінювання, які враховуватимуть внесок працівника у роботу, його орієнтацію на клієнта та політику якості, старанність та інші аспекти.

Наступним ключовим елементом стимулювання персоналу, який, на наш погляд, є надзвичайно важливим, полягає в забезпеченні можливості працівників брати участь у реформуванні процесів на підприємстві. Ми пропонуємо створити систему, що включатиме збір, обробку та впровадження ідей для поліпшення функціонування підприємства.

Перш за все, необхідно повідомити працівників, що вони мають можливість вносити свої пропозиції з покращення будь-яких процесів на підприємстві, як безпосередньо керівництву, так і спеціальним службам (якщо такі ще не існують). Далі слід створити відповідну структуру, яка аналізуватиме та оцінюватиме пропозиції, надаватиме рекомендації щодо їх впровадження або, в іншому випадку, пояснення про недоцільність чи неможливість реалізації. Важливо запевнити працівників, що їхні пропозиції будуть розглянуті та впроваджені протягом визначеного періоду, а вони отримають винагороду відповідно до цінності своїх ідей. Для цього необхідно визначити чіткий регламент, що включає терміни розгляду пропозицій, експертну оцінку та терміни впровадження, не перевищуючи 31 день від подання пропозиції.

Важливо відзначити, що пропозиції слід розділити на три групи: перша - покращення, яке може бути впроваджено негайно; друга - покращення, яке включає участь інших відділів та реалізується без значних інвестицій (з рекомендацією впроваджувати швидко, після погодження з керівництвом); третя - пропозиції, що вимагають рішення про великі інвестиції (з рекомендацією розробляти послідовний план впровадження).

Робота з пропозиціями є важливим кроком у керуванні персоналом, вимагаючи максимальної підтримки та відкритості з боку керівництва. Виникненню позитивної мотивації для подання пропозицій сприяють щоденні відносини з керівництвом, де проявили себе наступні принципи:

1. Прояв поваги до кожної пропозиції, навіть якщо її можуть відхилити – це вказує на готовність працівника до покращень;
2. Своєчасна реакція, оскільки затримки або відсутність реакції розчаровують;
3. Детальне обґрунтування відхилення пропозиції, що допомагає працівнику краще розуміти причини відмови;
4. Ефективна та зрозуміла реалізація пропозицій, оскільки складність та непрозорість впливають на зацікавленість працівників;
5. Негайна винагорода за прийнятті пропозиції, що може включати спеціальні відзнаки, матеріальні винагороди чи реальні цінності;
6. Пов'язаність роботи з пропозиціями з цілями підприємства, що підсилює мотивацію працівника, якщо він усвідомлює, що його ідеї сприяють досягненню загальних цілей;
7. Признання того, що працівники часто мають кращі ідеї, і готовність керівника прийняти зміни, служить прикладом для наслідування.

Можемо також запропонувати альтернативний спосіб забезпечення гнучкості робочого часу. Пропонується дозволяти працівникам брати дозвіл у керівника відділу на відсутність на роботі на один чи кілька днів (за відсутності термінових завдань), з умовою вирівнювання невикористаних робочих годин протягом поточного місяця шляхом роботи у надурочний час в інші дні.

Для багатьох працівників можливість отримання освіти на роботі є важливим мотиваційним фактором при виборі місця праці. У конкурентному оточенні, де багато схожих підприємств, підприємство повинно акцентувати увагу на підвищенні кваліфікації свого персоналу. Навички та здатність швидко адаптуватись до змін на ринку та гнучко реагувати на потреби клієнтів стають визначальними в боротьбі за виживання.

Основні мотиви для постійного вдосконалення персоналу можна узагальнити наступним чином:

1. Інформаційна ера та швидкі технологічні зміни;
2. Глобалізація та міжнародна конкуренція;

3. Зміна вимог до робочої сили;
4. Брак необхідних навичок;
5. Постійні організаційні зміни.

Для працівників освітні процеси стають джерелом мотивації, оскільки приносять численні переваги:

1. Гарантія зайнятості;
2. Розширення робочого потенціалу;
3. Зменшення стресу у нестандартних ситуаціях (освічені працівники готові до них);
4. Задоволення від самостійної роботи тощо.

Всі навчальні ініціативи мають сприяти підтримці ініціативи персоналу щодо самоосвіти та удосконалення.

Щоб збирати повну інформацію про мотивацію та побажання персоналу, рекомендується щорічно проводити загальне опитування. Для ефективного навчання персоналу доцільно залучати зовнішні консультативні компанії, які можуть надати глибші практичні та теоретичні знання з усіх аспектів менеджменту та бізнесу.

Існують інші методи розвитку персоналу, такі як:

1. Робота на новій посаді з розширеними обов'язками;
2. Повна реорганізація області управління працівником;
3. Розподіл відповідальності між численними працівниками (кожен бере частину нової відповідальності та віддає частину своєї);

Міжнародний досвід свідчить, що вмотивований та розвинутий персонал є найціннішим активом підприємства. Таким чином, для підприємства, яке бажає конкурувати на міжнародному ринку або ефективно функціонувати, важливо постійно впроваджувати стратегічні заходи, спрямовані на управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом на підприємстві ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей, тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення як непорушний постулат є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління. Система мотивації персоналу повинна будуватися на всебічному вивченні та врахуванні потреб робітників.

Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь якого підприємства, особливо в умовах сучасних реалій в економічному стані нашої країни.

Розвиток персоналу повинен бути безперервним, і включати в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації. Одним із основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень — все це робить найманого працівника конкурентним на ринку праці. Однією з причин нехтування розвитком персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, побоювання втратити витрачені кошти.

Також залишаються недостатньо розробленими питання щодо оптимізації витрат в управлінні розвитком персоналом у контексті дослідження механізму обґрунтування та структури витрат на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує їх функціональні сфери, зокрема маркетинг, організаційну структуру. Таким чином, проблема необхідності вирішення комплексних проблем, пов'язаних із удосконаленням системи управління витратами підприємства в системі розвитку персоналу, сьогодні в Україні є актуальною.

Удосконалення системи управління персоналом має відображатися у трансформації організаційної культури підприємств, змінах у системі принципів, ідеології, стилів управління, змінах в етикеті ділового спілкування та у системі духовних і моральних цінностей у трудовому колективі. В компанії ТОВ «Атмосфера ЮА» одною з ефективних сторін управління трудовим ресурсами, є правильно підібрана система мотивації праці. Важливо зазначити, що мотивація праці є основним важелем підвищення продуктивності праці робітників, тобто стимулом до більш ефективної діяльності на підприємстві.

Варто зазначити, що мотивація праці відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці та налагодженні трудової роботи колективу, саме тому правильно підібрані форма та шляхи мотивування трудової діяльності призведуть до підвищення рентабельності праці та сталого економічного розвитку підприємства. Важливим аспектом мотивації трудової діяльності в компанії «Атмосфера ЮА» є її економічна доцільність, тобто темпи росту продуктивності праці повинні перевищувати темпи росту затрачених ресурсів на мотивування працівників до праці, що і відбувається в компанії.

Відмітимо, що ефективний керівник повинен завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці, але не лише нагородами та преміями, потрібно використовувати і такі мотивуючі засоби, як: прохання, порада, навіювання, критика, наказ, розпорядження. Тому компанія завжди робить тренінги для підвищення кваліфікації керівників. Також необхідно формувати в кожного працівника почуття важливості, залучати людей до праці згідно з їхніми можливостями. Потрібно, щоб метою управління персоналом стало спонукання до розвитку здібностей працівників для більш інтенсивної та продуктивної праці. В компанії «Атмосфера ЮА» вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе групу одностудців.

Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід з позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності і якості праці та організації роботи персоналу як соціальної

системи. На думку підприємства, щоб визначити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні перш за все критерії, що дозволяють це зробити. Їхній вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретно узятго працівника, керівника, трудові показники чи особливості колективу виконавців в цілому.

Важливим критерієм ефективності управління персоналом на мою думку є створення сприятливого внутрішнього психологічного клімату в колективі.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм становищем. На неї впливають характер і зміст роботи, ставлення до неї людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів жити за його законами, підпорядковуватись встановленим вимогам і порядку.

В кожному підприємстві, необхідно створити певні умови, які забезпечують соціально психологічну сумісність, а саме:

1. Близькість моральних засад, яка створює основу для виникнення взаємної довіри між людьми;
2. однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних прагнень членів колективу;
3. можливість реального взаємного доповнення й органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому і творчому процесі;
4. раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може добитися успіху за рахунок іншого.

Моя кінцева мета роботи з управління персоналом на підприємстві «Атмосфера ЮА» - це обстеження управління підприємства та управлінських рішень в цілому. На даний момент в умовах важких ринкових відносин в Україні, через такі обставини як COVID-19 і війну котра продовжує йти, єдиний вихід великої та прибуткової компанії, це — максимальне зближення очікувань підприємства і інтересів працівника, відмова від політики мінімальних вкладень у персонал підприємства і відведення вирішальної ролі системи управління

персоналом підприємства у формуванні кадрової політики і механізму її реалізації. Також важливим фактором щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є наявність та зміст політики розвитку персоналу, яка повинна передбачати наявність адаптаційних програм, систем і програм навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

Сьогодні в Україні та в інших країнах, впровадження системи і зміна форм та методів управління персоналом пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем. Важливим фактором, який забезпечить прискорення процесу розв'язання цих проблем, є людина з її фізичним і творчим потенціалом, здатністю до самовдосконалення та саморозвитку. Саме тому, приймаючи управлінські рішення, слід звертати увагу на психологічні та індивідуальні особливості працівників та обирати систему мотивації праці виходячи з потреб кожного працівника.

Отже, науковцям і практикам важливо проводити постійні дослідження в сфері трудових відносин та формулювати свої пропозиції щодо підвищення ефективності праці за рахунок удосконалення системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво «Новий світ-2000», 2020 р. 356 с.
2. Михайлова Л.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2019 р. 246 с.
3. Білецька Л. В., Білецький О. В., Савич В. І. Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка) : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2019 р. 685 с.
4. Гудзь О.Є., Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 3.
5. Кабінет Міністрів України. Деякі питання обчислення середньої заробітної плати. Постанова від 1 вересня 2021 р. № 917 Київ. URL: - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.09.2023).
6. Кабінет Міністрів України. Про реалізацію експериментального проекту щодо спрощення умов для започаткування та провадження підприємницької діяльності. Постанова від 4 серпня 2021р. №808 Київ. URL: - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.09.2023).
7. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підвищення кваліфікації фахівців. Постанова від від 9 червня 2021 р. №598 Київ. URL: - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/598-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.09.2023).
8. Матеріали ТОВ «Атмосфера ЮА». Організація ТОВ «АТМОСФЕРА ЮА». 2023 р. – URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=45950254> (дата звернення 09.11.2023).
9. Матеріали ТОВ « Атмосфера ЮА». Конкурентні та неконкурентні закупівлі підприємства ТОВ «АТМОСФЕРА ЮА». 2023 р. – URL:

<https://vkursi.pro/card/index/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-atmosfera-ua-44488406> (дата звернення 09.11.2023).

10. Матеріали ТОВ «Атмосфера ЮА». Підписані контракти ТОВ «АТМОСФЕРА ЮА». 2023 р. – URL: <https://clarity-project.info/tenders?tenderer=44488406&classification=3983> (дата звернення 09.11.2023).

11. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах Юридичний науковий електронний журнал. 2018 р. 60с. — URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pd (дата звернення 09.11.2023).

12. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54-56.

13. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Омелянчук С.А., Лісовський І.В., Ядуха С.Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_26 (дата звернення 09.11.2023).

14. Запша Г.М., Дідур Г.І., Рошін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 25. С. 4-15.

15. Бойко Р. В. Управління стратегією розвитку підприємства на ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 23-29.

16. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-14.

17. Удосконалення управління праці. URL: <http://ua-referat.com>. (дата звернення 09.11.2023).

18. Уткіна Ю.М., Тупікова О.Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 94-101.

19. Christopher A. Barletl and Sumantra Ghoshal, "Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation", Sloan Management Review, Fall 2019, p. 11-23.

20. Poberezhnyi R. O. Forming the Strategic Potential for Development of Machine – building Enterprises: The Balanced Scorecard in Use / R. O. Poberezhnyi // Theory Methodology Practice. – Miskolc: Miskolz University Press, 2019. P 34-36.

21. Poberezhnyi R. O. A proactive approach in the formation of innovation activity of SMEs / O. I. Savchenko, R. O. Poberezhnyi // Beyond the horizon of Tempus projects. , 2020. – Vol. 3. – p. 379–390.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Складові удосконалення управління компанією в контексті різних дослідників

№	Автори	Зміст
1.	О. Віханський	П'ять ключових компонентів: аналіз оточуючого середовища, формулювання місії та цілей, вибір стратегії, втілення обраної стратегії в життя, а також оцінка та моніторинг виконання.
2.	С. Попов	7 складових: аналіз зовнішнього середовища, внутрішня діагностика сильних і слабких сторін, формулювання місії та цілей організації, розробка, оцінка та вибір альтернативних стратегій для конкретних підсистем організації, створення конкурентної стратегії з планом дій, втілення стратегії в життя, оцінка та здійснення зворотного зв'язку.
3.	З. Шершньова С. Оборська, Ю. Ратушний	8 ключових компонентів, кожен з яких виокремлює конкретні аспекти: Розробка концепції компанії. Чотири типи аналізу: ретроспективний, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкурентоспроможність компанії. Діагностика сильних і слабких сторін. Прогноз внутрішнього середовища. Формування цільової спрямованості компанії. Вибір бізнес- та функціональної стратегії. Розробка системи планів для розвитку бізнесу, проектів та програм. Створення допоміжної підсистеми, що включає організаційну, фінансову, інформаційну та соціально-психологічну складові.
4.	О. Коробейніков, В. Колесова, А. Тріфілова	3 етапи: навчання, впровадження та контроль.