

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Впровадження адміністративного менеджменту у діяльності суб'єктів малого бізнесу**

Виконав:

Рогов Владіслав Анатолійович
студент спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Шалигіна Ірина Валеріївна
доцент кафедри фінансів, банківської справи
та страхування

Рецензент:

Лариса МАЛІК
провідний науковий співробітник відділу
підприємництва, кооперації та агропромислової
інтеграції ННЦ «Інститут аграрної економіки»,
кандидат економічних наук, старший науковий
співробітник

Суми – 2024

АНОТАЦІЯ

Рогов В.А. Впровадження адміністративного менеджменту у діяльності суб'єктів малого бізнесу

Кваліфікаційна робота з ОП «Адміністративний менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми. 2024 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано її мету та задачі, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову спрямованість дослідження, практичне значення кваліфікаційної роботи, надано відомості щодо апробації результатів дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та аналіз сучасного практичного досвіду організації адміністративного менеджменту на підприємствах та перспектив його впровадження на підприємствах малого бізнесу. Теоретичною основою дослідження виступають теоретичні та практичні ідеї сучасних зарубіжних і українських науковців та практиків з розробки та удосконалення адміністративного менеджменту на підприємствах торгового сектору. У другому розділі кваліфікаційної роботи автором надана проаналізовані нормативно-правові акти регулювання діяльності малого бізнесу в Україні та проблеми його розвитку. Автором надана організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного торгового підприємства малого бізнесу, зроблений аналіз системи управління персоналом підприємства та документооборотом – основних складових адміністрування на підприємстві. Основні положення дослідження, що визначають його наукову спрямованість, полягають у розробці і обґрунтуванні пропозицій з впровадження елементів адміністративного управління малим бізнесом. На підставі SWOT-аналізу досліджуваного підприємства визначені слабкі та сильні його сторони, які були порівняні із поточними загрозами та наявними можливостями, що в результаті допомогло визначити напрямки стратегічного розвитку підприємства. З метою встановлення єдиних вимог до підготовки, обробки, зберігання та використання документів, що утворюються в процесі адміністративного управління підприємства малого бізнесу, і документів, що надходять на підприємство, а також для поліпшення і підвищення ефективності документообігу запропоновано розробити і ввести в дію нову Інструкцію з діловодства. Для виявлення потреби в професійному зростанні персоналу підприємства, визначення шляхів підвищення ефективності його роботи запропонований метод оцінки його професійних якостей під назвою «360 градусів». Дослідження та досвід управління показують, що навчання в робочий час є більш ефективним і, ймовірно, більш надійним. Новому персоналу рекомендується пройти підвищення кваліфікації після відпрацювання не менше шести місяців.

Ключові слова: підприємство, малий бізнес, адміністративний менеджмент, діловодство, персонал, професійний розвиток, стратегія

SUMMARY

Rogov V.A. Implementation of administrative management in the activities of small business entities

Qualification work on the EP "Administrative Management", specialty 073 "Management", SNAU, Sumy. 2024 Manuscript.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of literature sources and appendices. The introduction substantiates the relevance of the research topic, formulates its goal and objectives, defines the object, subject and methods of research, reveals the scientific focus of the research, the practical significance of the qualification work, provides information on the testing of the research results. The purpose of the qualification work is to generalize theoretical aspects and analyze modern practical experience in organizing administrative management at enterprises and the prospects for its implementation at small business enterprises. The theoretical basis of the study is the theoretical and practical ideas of modern foreign and Ukrainian scientists and practitioners on the development and improvement of administrative management at enterprises of the trade sector. In the second section of the qualification work, the author provides an analysis of the regulatory and legal acts regulating the activities of small businesses in Ukraine and the problems of its development. The author provides an organizational and economic characteristic of the activities of the studied small business trading enterprise, analyzes the enterprise's personnel management system and document flow - the main components of administration at the enterprise. The main provisions of the study, which determine its scientific focus, are the development and justification of proposals for the implementation of elements of administrative management of small businesses. Based on the SWOT analysis of the studied enterprise, its weaknesses and strengths were identified, which were compared with current threats and existing opportunities, which ultimately helped to determine the directions of strategic development of the enterprise. In order to establish uniform requirements for the preparation, processing, storage and use of documents generated in the process of administrative management of a small business enterprise, and documents received by the enterprise, as well as to improve and increase the efficiency of document flow, it is proposed to develop and implement a new Instruction on office management. To identify the need for professional growth of the company's personnel and determine ways to increase the efficiency of their work, a method of assessing their professional qualities called "360 degrees" has been proposed. Research and management experience show that training during working hours is more effective and, probably, more reliable. New personnel are recommended to undergo advanced training after working for at least six months.

Keywords: enterprise, small business, administrative management, office work, personnel, professional development, strategy

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ	0
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ТА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ	0
2.1 Аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу та проблем їх розвитку в Україні	0
2.2 Організаційно-економічна характеристика ФОП Рогов Владіслав Анатолійович	5
2.3 Аналіз структури управління та передумов для впровадження адміністративного менеджменту ФОП Рогов Владіслав Анатолійович	1
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ	2
3.1 Формування стратегії розвитку ФОП Рогов Владіслав Анатолійович	2
3.2 Заходи удосконалення управління персоналом ФОП Рогов Владіслава Анатолійовича	6
3.3 Заходи впровадження адміністративного менеджменту у сфері діловодства ФОП Рогов Владіслава Анатолійовича	4
ВИСНОВКИ	9
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	2

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах ефективність розвитку суспільства багато в чому зумовлюється визначається рівнем розвитку економіки малого бізнесу. Вона за своїм змістом є потужним важелем для вирішення цілого комплексу економічних, соціальних та політичних проблем. Малі підприємства мають низку переваг у порівнянні з великими підприємствами. В управлінні – простота комунікацій, відсутність жорстких ієрархічних структур, можливість швидкого коригування цілей та перерозподілу сфер відповідальності. Вони беруть на себе певний ризик та зосереджують зусилля на розробці нових або модернізації існуючих продуктів. Основною особливістю управління малим бізнесом є високий професіоналізм приватного підприємця та чітке розуміння всіх етапів виробництва товару чи надання послуги, що дозволяє ефективно керувати малим підприємством

Теоретичні і практичні дослідження з питань організації, удосконалення адміністративного менеджменту здійснювались багатьма відомими практиками та теоретиками і були опубліковані в багатьох наукових працях. Серед фахівців, що вивчали проблеми адміністративного менеджменту на підприємствах, в тому числі і малого бізнесу, а також працювали над її вдосконаленням є Вінтоняк А. [1], Вараксіна О., Шульга В. [2], Гетьман О. О., Білодід А. О. [5], Денисенко М. П., Бреус С. В [7], Зарічна О. В., Зеліч В. В. [9], Кравчук І., Присяжнюк О., Лавриненко С. [11], Луцяк В.В. [13], Могилевська О. Ю., Головенко К. В., Григор О. В. [15] та багато інших.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та аналіз сучасного практичного досвіду організації адміністративного менеджменту на підприємствах та перспектив його впровадження на підприємствах малого бізнесу.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- 1) розглянути теоретичні аспекти впровадження адміністративного менеджменту на підприємствах малого бізнесу;

2) проаналізувати нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу та проблем їх розвитку в Україні

3) надати організаційно-економічну характеристику діяльності ФОП Рогов Владіслав Анатолійович;

4) проаналізувати структуру управління та передумови для впровадження адміністративного менеджменту ФОП Рогов Владіслав Анатолійович;

5) на підставі проведеного аналізу запропонувати напрямки впровадження елементів адміністративного менеджменту ФОП Рогов Владіслав Анатолійович.

Об'єктом дослідження є впровадження системи адміністративного менеджменту ФОП Рогов Владіслав Анатолійович.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації адміністративного менеджменту на підприємствах малого бізнесу.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались: діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід та методи логістичного аналізу. У роботі використані структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі і нормативно-правові акти; фінансові і кадрові документи ФОП Рогов Владіслав Анатолійович; монографії, науково-аналітичні публікації й електронні ресурси з теми дослідження.

Елементами наукової новизни одержаних результатів проведеного дослідження є визначення стратегічних напрямків впровадження окремих елементів адміністративного менеджменту на підприємствах малого бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати, отриманні при вивченні теоретичних, практичних основ адміністративного менеджменту та під час обґрунтування пропозицій з впровадження його елементів у ФОП Рогов Владіслав Анатолійович, можуть бути втілені в практичну діяльність суб'єктів малого бізнесу.

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

Міжнародній науково-практичній конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.); міжнародної науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 30 грудня 2023 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,1 друкованих аркушів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 28 найменувань, 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 64 сторінках комп'ютерного набору. Робота містить 10 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Різні форми власності сприяють формуванню і розвитку ринкових відносин в країні. Завдяки підприємництву, зокрема малого бізнесу, створюється конкурентне середовище на ринку. Завдяки малому бізнесу збільшуються темпи економічного росту, змінюється якість і структура валового національного продукту.

В Україні відбувається зростання суб'єктів господарювання малого бізнесу, хоча і повільно, але вони стають невід'ємною складовою економіки України. Слід відмітити, що розвиток малого бізнесу в європейських країнах відбувається більш швидкими темпами, оскільки країни приділяють значну увагу цьому питанню у державній політиці розвитку країни.

Разом і сильними сторонами у малого бізнесу є і слабкі його сторони, які гальмують його розвиток (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сильні і слабкі сторони, загрози і можливості розвитку малого бізнесу в Україні

Можливості	Сильні сторони
Підтримка малого бізнесу на правовому рівні; Наявність пільг; Безкоштовна юридична та консультаційна допомога; Функціонування бізнес-інкубаторів; Створення матеріально-технічних умов діяльності тощо.	Відкриття додаткових робочих місць; Швидка мобільність; Можливість організаційних змін Швидка окупність інвестицій
Загрози	Слабкі сторони
Ріст цін на матеріальні та сировинні ресурси; Проблеми реалізації товарів и услуг; Дефіцит фінансових ресурсів; Проблеми корупції та бюрократії	Низька ефективність праці; Схильність до кризових ситуацій; Короткий життєвий цикл; Висока фінансова залежність; Нерозвиненість інформаційної бази

Джерело: побудовано автором

Ключем до успіху будь-якого підприємця є диверсифікованість його діяльності і відповідальність за результат підприємницької діяльності. Підприємець дуже часто (якщо немає можливості найняти інших спеціалістів) займається різноманітними видами діяльності одночасно, тобто виконує управлінські, юридичні, економічні, фінансові, маркетингові, виробничі функції. Крім того, на підприємця, як власника бізнесу і самостійну особу у прийнятті рішень, лягає відповідальність за ці рішення. Зрозуміло, одночасно виконати всі функції ефективно є неможливим. Тому виникає необхідність наймати спеціалістів з виконання перелічених функцій.

Одним із таких спеціалістів є адміністративний менеджер. Впровадження системи адміністративного менеджменту в практику вітчизняних підприємств малого бізнесу дозволяє розкрити більш широкі можливості для удосконалення і розвитку бізнесу на базі власних, насамперед, адміністративних, ресурсів, що мобілізують увесь потенціал підприємства. Не залежно від організаційної форми підприємства, його управлінської структури в середині нього завжди є приховані адміністративні ресурси, цілеспрямована мобілізація яких може надати необхідний поштовх новому організаційному розвитку.

Адміністративний ресурс являє собою потенціал досягнення різноманітних цілей посадовою особою завдяки офіційно наданим їй повноважень. Активізація адміністративного ресурсу здійснюється завдяки адміністративному менеджменту.

Адміністративний менеджмент, у свою чергу, являє собою, по-перше, діяльність з управління трудовим колективом. Ця діяльність відрізняється від інших видів діяльності на підприємстві (виробничої, фінансової, інвестиційної) тим, що передбачає чітку формалізацію, сувору регламентацію, регулювання і контроль. Спрямований адміністративний менеджмент на досягнення «цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації у зовнішньому середовищі» [1].

Управлінська діяльність адміністративного менеджера відбувається у конкретній адміністративній системі, для якої властиві такі ознаки:

- формальний розподіл діяльності за її складовими;

- наділення владою кожного менеджера, яка є формально закріпленою на основі принципу ієрархії;

- наявність чітких стандартів, правил, інструкцій, які регулюють порядок роботи і передбачають відповідальність кожного співробітника підприємства.

Науковці, які досліджують питання сутності та розвитку адміністративного менеджменту підприємства, виділяють характеристики, які є властивими для цього виду управлінської діяльності. Це:

- чітка ієрархія;
- формальний спосіб погодження і фіксації управлінських рішень;
- чіткий розподіл посадових обов'язків, які фіксуються у вигляді наказів, посадових інструкцій, розподілу влади.

Іншими словами, для адміністративного менеджменту є характерним контроль за діяльністю будь-якою особи з боку іншої особи або вищого керівного органу.

Для здійснення адміністративних функцій в адміністративному менеджменті виділяється чотири його ключових аспекти: інформація, комунікація, технологія і управління людськими ресурсами. Розглянемо детальніше ці аспекти, оскільки вони є важливими для впровадження адміністративного менеджменту на підприємствах малого бізнесу.

По-перше, інформація у загальному вигляді - це конкретні дані, які були перетворені в осмислений і корисний контекст для її отримувача. Сучасні підприємства сьогодні в основному орієнтуються на інформацію, яка надходить із зовні та із середини підприємства. Нові знання, зменшення невизначеності і підвищення її цінності при використанні – це ті переваги, які роблять інформацію досить важливою складовою адміністративного менеджменту, оскільки завдяки цим перевагам підприємство активізує свою інноваційну діяльність, а також покращує управлінську діяльність, тобто робить її більш ефективною і якісною.

Дуже важливим моментом у використанні інформаційних потоків адміністративними менеджерами є їх узгодження і координація між окремими підрозділами діяльності підприємства для досягнення загальних цілей діяльності

підприємства. Наприклад, для керівників вищої ланки важливою є інформація для прогнозування та стратегічного планування, а для керівників середньої чи нижчої ланки – інформація для оперативного планування для реалізації стратегії підприємства. Інформація може бути як позитивною, так і мати негативний вплив на результати діяльності малого підприємства. Тому потрібний контроль за інформацією. Саме цей вид контролю і входить до функцій адміністративного менеджменту.

З іншого боку, спілкування також відіграє важливу роль в адміністративному управлінні. Це починається зі стратегії рішення, про які менеджери повинні спілкуватися для успіху впровадження. Під час переходу до епохи знань інформаційні комунікації тепер децентралізовані по всьому підприємству. Це лише показує, наскільки важлива комунікація на підприємствах і може підвищити додану вартість у кінцевому підсумку на продукти та послуги підприємства.

Іншим ключовим аспектом адміністративного менеджменту є технологія., тобто інструменти, методи, знання, що перетворюють внаслідок діяльності підприємства вхідні ресурси в результати діяльності. Технології допомагають управлінцям планувати, контролювати та займатися організацією, тобто виконувати основні функції менеджменту. Використання сучасних технологій адміністративного менеджменту сприяє підвищенню ефективності і продуктивності діяльності підприємства. Крім того, технології допомагають швидко адаптуватися підприємству до мінливого ринкового середовища і залишатися конкурентоспроможними на ринку. Тому важливо управлінському складу малого підприємства слікувати за новими сучасними технологіями адміністративного менеджменту і використовувати їх у своїй діяльності, щоб не довести підприємство до банкрутства та його ліквідації.

Ефективність роботи підприємства малого бізнесу залежить від його кадрового складу, його знань, умінь, навиків. Тому головне завдання адміністративного менеджера – координувати дії співробітників із різних підрозділів для досягнення мети діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, всі розглянуті складові адміністративного менеджменту повинні обов'язково бути задіяні в управлінській діяльності малого підприємства, оскільки вони всі є важливими і працюють ефективно тільки у взаємозв'язку. Наприклад, технології не можуть ефективно використовуватися для управління іншими складовими адміністративного менеджменту без підтримки з боку ефективного управління кадровими ресурсами, інформаційними ресурсами та комунікаціями.

Підприємства малого бізнесу відрізняються за певними критеріями від великого та середнього бізнесу. Найчастіше такими критеріями виступають: річний оборот підприємства, величина його активів, середня кількість працівників тощо. Через такі відмінності для підприємства малого бізнесу властиві певні особливості управління. Наприклад, для суб'єктів малого підприємництва діють властиві тільки їм норми і законодавча база, які регулюють їх діяльність, є свої форми звітності.

Вибудовуючи своє стратегічне становище на ринку, малий бізнес повинен використовувати переваги особливих економічних умов, створених для нього державою. Водночас державна допомога малому бізнесу забезпечує певну фінансову основу та сприятливіші умови життя порівняно з іншими учасниками ринку. Це запорука того, що підприємство малого бізнесу справді зможе вижити на ринку. Проте державна підтримка ніколи не може забезпечити фінансовий успіх окремого малого підприємства. Бо лише самостійні ефективні дії керівників малого бізнесу можуть привести їх бізнес до бажаних результатів. Це досягається розробкою та впровадженням ефективної стратегії управління бізнесом.

Таким чином, завдання будь-якого малого бізнесу полягає не в тому, щоб успішно використовувати заходи державної підтримки, а в тому, щоб успішно розвиватися на конкурентному ринку шляхом створення стабільної та унікальної позиції по відношенню до інших учасників ринку, тобто шляхом розробки та реалізації ефективної стратегії. Тому суб'єкти малого підприємництва більше уваги приділяють стратегії підприємства, зокрема її організації та розробці.

Для того, щоб ефективно управляти організацією, потрібний менеджер з управлінськими навичками і досвідом управління бізнесом, який зможе побачити ключові проблеми у діяльності підприємства і, який зможе розробити для підприємства стратегію на будь-якому етапі його життєвого циклу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Залежність стратегії від життєвого циклу підприємства малого бізнесу

Етап життєвого циклу	Складові стратегії	
	Основна мета	Основне завдання
Народження	Вживання	Вихід на ринок
Дитинство	Прибуток	Зміцнення положення
Юність	Зростання обсягів і прибуток	Захоплення своєї частки ринку
Рання зрілість	Зростання обсягів діяльності й прибутків	Диверсифікованість діяльності
Зрілість	Імідж, збалансоване зростання	Зміцнення положення на освоєному ринку
Старіння	Збереження позиції	Стабільність господарської діяльності
Відродження	Пожвавлення, пошук додаткових імпульсів у діяльності	Модернізація, переозброєння, нові технології нові види товарів

Джерело: побудовано на основі []

Стратегічне планування є ефективним у тому випадку, коли воно буде реалізованим на практиці. Стратегічна мета є щось загальним, тобто це те, на що повинно орієнтуватись підприємство у своїй діяльності. Для досягнення цієї мети на підприємстві повинні бути розроблені додаткові плани з одного виду його діяльності (виробничі, фінансові, інвестиційні, інноваційні плани), з кожного виду продукції (калькулювання), з кожного виду персоналу (плани розвитку персоналу) тощо та конкретні інструкції їх виконання. Отже, виконання стратегічного плану є творчим процесом.

Тактика, політика, інструкції, правила, положення тощо – це інструменти, за допомогою яких відбувається реалізація стратегічного плану підприємства. Використанням цих управлінських інструментів і повинен займатися адміністративний менеджмент малого підприємства в процесі реалізації стратегічного плану (рис. 1.1).

На кожному етапі реалізації стратегічного плану контролюється виконання планових показників, коригуються їх величини до змін факторів внутрішнього чи зовнішнього середовища і це відбувається до тих пір, поки керівництво буде задоволене результатами реалізації стратегії.

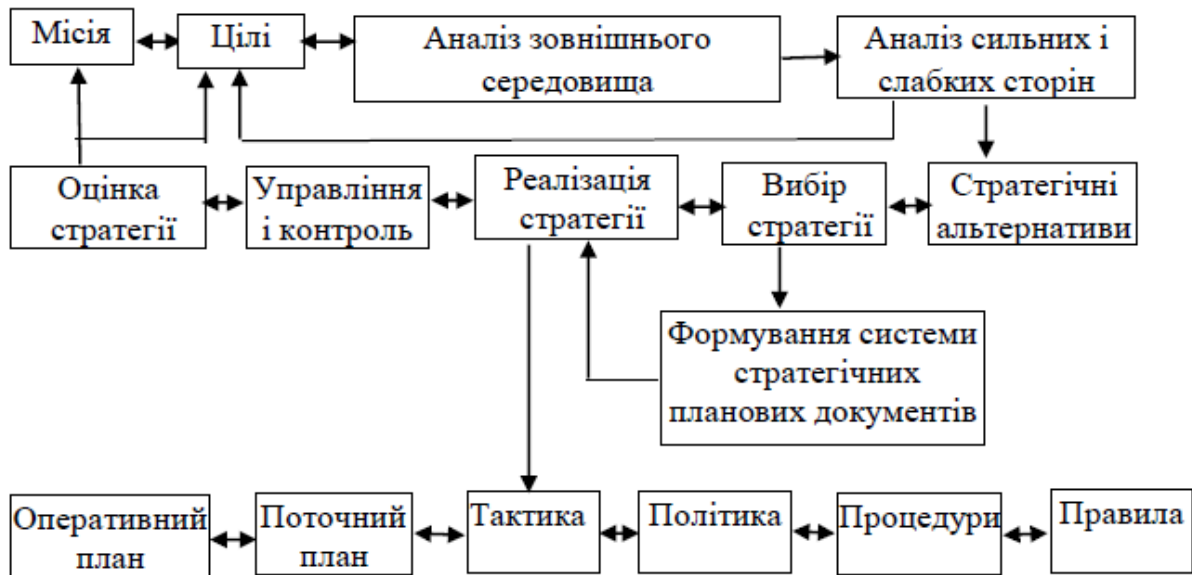


Рисунок 1.1 – Схема процесу стратегічного планування підприємства

Джерело: побудовано на основі []

Величина підприємства, зокрема, кількість його працівників, також має вплив на вибір технології управління на підприємствах малого бізнесу. Виділяють три основних рівня управління:

1. Неорганізоване управління.
2. Організоване управління.
3. Науково обґрунтоване організоване управління.

Неорганізоване управління найчастіше застосовується на підприємствах малого бізнесу із чисельністю працівників до 20 осіб. Такий вид управління не вимагає створення окремого управлінського підрозділу. Практика свідчить, що для цього достатньо бухгалтерського обліку, контролю за прибутковістю діяльності і керівництво за самою роботою.

Організоване управління відповідає розмірам підприємствам, на яких працюють від 20 до 80 осіб. Ці підприємства вже повинні мати окремий

управлінський підрозділ для керівництва господарською діяльністю підприємства. На практиці використовуються технології управління працею, фінансовими ресурсами, виробничими процесами, збутом продукції, рекламною діяльністю тощо.

Науково обґрунтований організований рівень управління є характерним для підприємств з чисельністю працівників більше 80 осіб. Ці підприємства мають організовані управлінські розділи із висококваліфікованим управлінським персоналом та сучасними технологіями управління в окремій сфері діяльності підприємства.

Задача менеджера підприємства малого бізнесу формується охопити всі можливі нестандартні ситуації, які можуть трапитися в діяльності підприємства, та розробити кваліфіковану схему управління для досягнення ефекту. Сукупність заходів та інструментів управління підприємством з використанням широкого набору наявних ресурсів для досягнення поставленої мети визначає сферу управлінської діяльності. У сфері малого бізнесу відбувається поглиблення у специфіку діяльності підприємства. Наприклад, у зв'язку із виконанням декількох функцій у керівника підприємства виникає необхідність тісно співпрацювати із всіма робочими відділами. Результати загальних досягнень і одержання конкретних успішних результатів характеризують менеджера як керівника з управління в середині підприємства. Тому можна виділити відмінності між виконавцем функцій і за якістю результату. Відмінності у кмітливості до управління тих чи інших керівників підприємств малого бізнесу наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Відмінності у кмітливості до управління керівників підприємств малого бізнесу

Керівник за результатами	Керівник за функціями
1	2
У своїй діяльності враховує чинники внутрішнього і зовнішнього середовища	Активність концентрується тільки на своїх підлеглих і колегах по роботі
Розробляє принципи діяльності для своїх підлеглих і для підприємства в цілому	Працює за принципами діяльності, розробленими іншими
Делегує значну частку іншим, виступаючи гарним «тренером»	Прагне тримати все керівництво у своїх руках, виступаючи «граком»
Приймає до уваги вимоги поточної ситуації	Діє схематично, навіть за умов, що змінилися

Продовження табл. 1.3

1	2
Надає можливість підлеглим «показати себе»	Прагне самостійно донести як власні, так і чужі ідеї
Заохочує підлеглих ставити перед собою високі цілі	Зацікавлений тільки своєю кар'єрою
Здатний відрізнити суттєве від несуттєвого в сенсі раціонального використання часу	Витрачає багато часу на вирішення питань, які не є актуальними
Прагне удосконалюватися з питань, які йому мало знайомі	Обмежує свої інтереси тими спеціальними знаннями, які вивчав під час навчання або на практиці
Займається конструктивною критикою діяльності підприємства	Критикує методи роботи
Не лякається ризику і відповідальності	Боїться ризикувати

Джерело: побудовано на основі []

Досвідчені власники малого бізнесу, як правило, набирають менеджерів для образу управління підприємством за результатами, і самі намагаються триматися цієї моделі управління при поєднанні декількох посад. Загальними рисами управлінської діяльності за результатами є:

- системи управління в цілому спрямована на фінансовий результат концепція з орієнтацією на розкриття потенціалу робочого колективу;
- цілі управління – це заплановані фінансові результати, які допоможуть підприємству отримати значний приріст показників діяльності і частку ринку. При цьому враховується зміна цілей внаслідок зміни зовнішнього середовища та за фактично досягненими результатами;
- етапи управлінського процесу передбачають, насамперед, планування результатів (стратегічне, тактичне, оперативне, індивідуальне тощо), а також

гнучке управління, що відображає постійне удосконалення і динаміку як працівників, так і підприємства;

- контроль і аналіз досягнутих результатів.

Ключ успішного розвитку підприємства малого бізнесу – це правильно набраний и сформований трудовий колектив. Чіткість вибору персоналу полягає у визначенні завдань трудової діяльності кожного його члену та рівня його кваліфікації. Обмеженість персоналу малого бізнесу призводить до того, що на таких підприємствах найчастіше один працівник - один спеціаліст за своїм профілем. А тому, якщо найнятий на роботу працівник не справляється із своїм заданням, то замінити його на підприємстві ніким. Наслідки, не досягнення запланованої результативності роботи підприємства.

Для кожного прийнятого на роботу робітника, тобто спеціаліста, який виконує конкретні функції в процесі діяльності підприємства, повинна обов'язково бути розроблена посадова інструкція. У посадових інструкціях. Як правило, прописуються основні функції працівника, його обов'язки, права, відповідальність, заохочення, пільги тощо.

При відборі для конкретної посади до претендента на роботу висувається ряд вимог, яким він повинен відповідати. Якщо для розробки посадової інструкції використовується загальний шаблон із деякими поправками в залежності від специфіки діяльності підприємства, то критерії, за якими підбирається робітник можуть суцільно індивідуальними залежно від потреб підприємства. Наприклад, до таких критеріїв можуть відноситися освіта, інтелект, комунікація, володіння іноземними мовами, навички роботи із оргтехнікою, фізичні дані тощо. Визначені критерії відбору персоналу на ту чи іншу вакантну посаду спрощують і прискорюють відбір претендентів.

Загалом, організаційні структури малих підприємств відносно прості. Однак це не означає, що проблем з управлінням немає. Успіх вирішення цих завдань багато в чому залежить від кваліфікації, рівня професіоналізму та ентузіазму власника малого підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ТА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

2.1 Аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу та проблем їх розвитку в Україні

Малий бізнес в Україні як самостійне підприємницьке явище існує з моменту прийняття Закону України «Про підприємництво» у 1991 році. З прийняттям у 2003 році Господарського Кодексу України були визначені організаційні форми та розміри суб'єктів підприємницької діяльності, які можуть бути віднесені до малого бізнесу. За організаційними формами суб'єкти господарювання малого бізнесу можуть функціонувати як ФОП і як юридична особа. Тому сьогодні можна зустріти багато товариств з обмеженою відповідальністю із статусом малого підприємництва. За розмірами до суб'єктів господарювання малого бізнесу відносяться ті, в яких кількість працюючих на підприємствах малого бізнесу не повинна перевищувати 50 осіб, а їх річний дохід не повинен перевищувати 10 млн. євро (за середньорічним валютним курсом 2023 року ця сума становила приблизно 365,7 млн. грн.) [ГК].

Українське законодавство, зокрема Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» створило необхідні умови для розвитку малого підприємництва [ЗУ]. Зокрема, малі підприємства можуть створюватися і функціонувати на основі державної, комунальної власності, власності громадських організацій, приватної власності. Передбачені різні шляхи заснування малих підприємств: за рішенням власника майна, виділення із складу діючих підприємств або об'єднань структурних підрозділів із збереженням їх зобов'язань перед підприємством, примусовий розділ великих підприємств згідно із антимонопольним законодавством [ГК]. Малі підприємства

можуть займатися будь-яким видом діяльності, який не заборонений чинним законодавством України.

Отже, діяльність підприємств малого бізнесу регулюється нормативно-правовими актами і законами, основні із яких наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Нормативно-правова база регулювання діяльності підприємств малого бізнесу

№	Назва і рік затвердження	Вид діяльності
1	2	3
1	Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV	Правовий статус підприємств
2	Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV	
	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» від 15 травня 2003 № 755-IV тощо	
3	Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 3 жовтня 2019 № 157-I	Відносини власності між суб'єктами господарювання
4	Закон України «Про приватизацію державного та комунального майна» від 18 січня 2018 2269-VIII	
5	Кодекс України з процедур банкрутства від 8 жовтня 2018 № 2597-VIII тощо	
6	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 № 996-XIV	Облік, фінансова, інвестиційна діяльність і звітність
7	Закон України «про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 № 2121-III	
8	Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14 грудня 2021 № 1953-IX	
9	Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 № 1560-XII	
10	Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19 березня 1996 № 93/96-ВР тощо	
11	Податковий кодекс України від 02 жовтня 2010 № 2755-VI	Сплата податків, зборів та неподаткових платежів до державного та місцевого бюджетів
12	Декрет Кабінету Міністрів України « Про державне мито» від 21 січня 1993 року № 7-93 тощо	
13	Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618	Сприяння розвитку інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема надання фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, науково-технологічної, консультативної, маркетингової, кадрової та освітньої підтримки
14	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21 грудня 2000 року № 2157-III тощо	
15	Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21 червня 2012 № 5007-VI	Виробнича, інноваційна і науково- дослідна діяльність
16	Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 № 1315-VII	
17	Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 № 40-IV тощо	

Продовження табл. 2.1

1	2	3
18	Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 5 квітня 2007 року № 877-V	Державний нагляд за веденням господарської діяльності суб'єктів господарювання
19	Закон України «Про перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19 травня 2011 № 3392-VI	
20	Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 6 вересня 2005 року N 2806-IV	
21	Закон України «Про особливості здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності щодо фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності» від 23.02.2012 № 4448 тощо	

Джерело: побудовано на основі [Луцяк В.В.]

В розділі 1 дослідницької роботи були визначені такі складові адміністративного менеджменту суб'єктів підприємницької діяльності, як інформація, комунікація, людські ресурси. Заходи з управління цими елементами адміністративного менеджменту відображаються у відповідній політиці, яка розробляється керівним складом підприємства для досягнення цілей його стратегії. Реалізація тієї чи іншої політики в процесі діяльності підприємств, в тому числі підприємств малого бізнесу також регулюються українським законодавством (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Нормативно-правова база регулювання складових адміністративного менеджменту підприємств малого бізнесу

№	Назва і рік затвердження	Вид діяльності
1	2	3
1	Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР	Комунікаційна політика підприємства малого бізнесу
2	Закон України «Про видавничу справу» від 5 червня 1997 № 318/97-ВР	
3	Закон України «Про медіа» від 13 грудня 2022 № 2849-IX	

Продовження табл. 2.2

1	2	3
4	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження типових правил розміщення зовнішньої реклами» від 29 грудня 2003 № 2067	Комунікаційна політика підприємства малого бізнесу
5	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку накладання штрафів за порушення законодавства про рекламу» від 26 травня 2004 №693 тощо	
6	Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» від 15 грудня 1993 № 3688-ХІІ	Інформаційна політика підприємства малого бізнесу
7	Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15 грудня 993 № 3689-ХІІ	
	Закон України «Про інформацію» від 02 жовтня 1992 № 2657-ХІІ	
	Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» від 5 липня 1994 № 80/94-ВР	
	Закон України «Про державну таємницю» від 21 січня 1994 № 3855-ХІІ тощо	
	Кодекс законів про працю. Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71	Кадрова політика підприємства малого бізнесу
	Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 № 5067-VI	
	Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 № 3356-ХІІ	
	Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 № 1045-XIV	
	Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 № 108/95-ВР	
	Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 № 2694-ХІІ тощо	

Джерело: побудовано автором

Важливою економічною умовою розвитку малого підприємництва, яка залежить від ефективності управління, регулювання та методів державного контролю, є наявність та рівень розвитку ресурсних ринків, таких як:

- ринок капіталу (зараз знаходиться на стадії становлення, обмежений у діапазоні використовуваних фінансових та інвестиційних інструментів, дуже нестабільний і серйозно спотворений інфляційними процесами та залежністю від коливань валютного курсу);

- ринок праці (характеризується значним регіональним і структурним дисбалансом попиту і пропозиції);

- ринок інвестиційних товарів, у тому числі землі та іншої нерухомості (недостатньо орієнтований на потреби малого бізнесу, є монопольним і, перш за все, корумпованим).

Нерозвиненість ринкової інфраструктури в Україні, відсутність висококваліфікованих управлінських кадрів та інші фактори спричиняють виникнення проблем у розвитку вітчизняних підприємств малого бізнесу. В табл. 2.3 представлені сильні, слабкі сторони, загрози і можливості розвитку підприємств малого бізнесу в Україні.

Таблиця 1. SWOT-аналіз розвитку підприємств малого бізнесу в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Легкість і сприятливі умови для втілення інновацій	Обмежені перспективи розвитку й подальшого зростання
Можливість створення й розвитку справи без наявності великого стартового капіталу, досить часто швидка окупність та оборот коштів	Залежність від економічного стану великого і середнього бізнесу
Вузька спеціалізація, яка дає можливість для кращої адаптації до потреб споживача тарифу	Слабка стійкість перед змінами зовнішніх факторів середовища
Через вузьку спеціалізацію можливий безпосередній контакт зі споживачем, відповідно здатність швидко реагувати на зміни в попиті на товар	Обмеження фінансування, яке заважає процесу проведення досліджень, розробки та подальшого втілення результатів
Можливості	Загрози
Можливість творчої реалізації власника малого підприємства	Уразливість до тиску органів державної влади
	Високий рівень конкуренції, велика вірогідність витіснення підприємства з ринку
Використання не зайнятих ніш ринку	Часта неможливість доведення створеного ноу-хау до етапу реалізації
Перспектива зростання до рівня великого бізнесу	Досить часто відсутній доступ до фінансових ресурсів через складність в отриманні кредитних коштів
В деяких нішах малого бізнесу присутня мобільність, а саме, транспортування діяльності	Відсутність великої кількості постачальників, від чого може бути небажана залежність
	Загроза швидкого банкрутства
	Відсутність постійного стабільного рівня доходів

Джерело: побудовано на основі []

Малі підприємства різних організаційно-правових форм функціонують у постійно мінливих умовах. Їх ефективність, а в деяких випадках і виживання, значною мірою залежить від того, наскільки вони адаптовані до зовнішнього

середовища, наскільки організаційні структури гнучкі, мобільні, здатні змінюватися, що є основною рисою та стандартом професіоналізму менеджерів при прийнятті управлінських рішень [].

У своїй діяльності суб'єкти малого підприємництва стикаються з низкою проблем: фінансовими, організаційними, правовими, інформаційними тощо. Для успішного вирішення цих завдань варто врахувати особливості функціонування малих підприємств, розробити та реалізувати стратегію управління малим бізнесом.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ФОП Рогов В.А.

ФОП Рогов В.А. за своїми характеристиками відноситься до групи підприємств малого бізнесу. Підприємство розташовано в м. Конотоп Сумської області. Має два магазини і займається діяльністю у роздрібній торгівельній сфері, а саме продажами продовольчих товарів. Основним постачальником продукції є ПП «Хлібзавод Дубовязовський». Асортимент продукції налічує 134 позиції і складається із трьох видів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Асортимент продукції ФОП Рогов В.А. на кінець 2023 р.

№	Лінійка продукції	Асортимент
1	2	3
1	Хліб (37 позицій)	Хліб пшеничний
		Хліб по-турецькі
		Паляниця українська
		Хліб український
		Хліб слобожаночка
		Хліб дарницький
		Хліб «Гостовий білий європейський»
		Бородінський хліб
		Батон Дубов'язовський
		Пампушки з часником тощо

Продовження табл. 2.3

2	Здобні хлібобулочні вироби (44 позиції)	Булочка для хотдогу
		Кільце «Дубов'язівське»
		Булка Дніпропетровська
		Пиріг Соната з маком
		Пиріжки смачні з яблуком, капустою, маком тощо
3	Кондитерські вироби (53 позиції)	Круасан
		Печиво
		Вафлі
		Пряники
		Цукерки тощо

Джерело: побудовано автором на основі накладної підприємства

Діяльність ФОП Рогов В.А. спрямована на задоволення потреб споживачів продукцією високою якістю і за доступними цінами. А його мета як суб'єкта господарювання – отримати прибуток від своєї діяльності, оскільки ФОП Рогов В.А. є комерційним підприємством малого бізнесу.

Включення ФОП Рогов В.А. в реєстр суб'єктів малого бізнесу дозволяє йому користуватися різними пільгами і заходами державної підтримки, а саме:

- ведення спрощеного бухгалтерського обліку і складання спрощеної бухгалтерської звітності, до складу якої входить лише дві форми: форма № 1-мс «Баланс» і форма № 2-мс «Звіт про фінансові результати».

До складу послаблень ведення бухгалтерського обліку входить:

- дозвіл не створювати резерв на оплату відпусток;
- виправляти помилки в бухобліку (навіть після затвердження звітності);
- не переоцінювати основні засоби і нематеріальні активи і не відображати їх знецінення;
- не переоцінювати фінансові вкладення і не перевіряти їх на знецінення;
- встановлений спрощений порядок ведення касових операцій, який передбачає звільнення від необхідності затверджувати ліміт залишку готівки;
- встановлена спрощена система оподаткування, яка передбачає звільнення від сплати податку на прибуток.

Організаційна структура управління ФОП Рогов В.А. представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ФОП Рогов В.А.
Джерело: побудовано автором

ФОП Рогов В.А. має досить просту організаційну структуру управління, яка найчастіше властива саме для підприємств малого бізнесу. Це лінійна організаційна структура, яку очолює директор. У директора є підлеглі особи – це керівники відділів – головний бухгалтер і керівник відділу продаж. Керівникам відділів, у свою чергу, підпорядковуються виконавці: бухгалтер, касир, менеджер з закупівель продукції і менеджер з продаж закупленої продукції.

До переваг лінійної організаційної структури управління можна віднести:

- простота реалізації на практиці;
- чіткі і логічні управлінські зв'язки;
- прозорий контроль виконання розпоряджень керівників;
- швидкість реакцій виконавців на прямі накази своїх прямих керівників;
- узгодженість і координованість дій працівників.

До недоліків такої моделі управління бізнесу можна віднести:

- складне спілкування між співробітниками - горизонтальний зв'язок;
- велике фізичне та моральне навантаження на керівників, їх інформаційне перевантаження;

- іноді велика кількість рівнів відокремлює виконавців від вищого керівництва – збільшення часу на прийняття та виконання рішень, ускладнення зворотного зв'язку з виконавцями.

Основні економічні показники діяльності ФОП Рогов В.А. наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності ФОП Рогов В.А. за 2021-2023 роки, тис. грн.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2021, +/-
1	Чистий дохід від реалізації	3353,0	3859,0	4826,7	1473,7
2	Собівартість реалізованої продукції	2291,2	2567,0	3116,3	825,1
3	Чистий прибуток	46,4	98,2	160,3	113,9
4	Рентабельність продажів, %	1,5	2,3	1,6	0,1

Джерело: побудовано на основі звітності ф.2

Аналіз економічних показників табл. 2.4 показує, що ФОП Рогов В.А. збільшив темпи продажів у 2023 році у порівнянні із 2021 роком. Чистий дохід підприємства зріс на 1473, 7 тис. грн. і становить 4826,7 тис. грн. Зростає також собівартість реалізованої продукції на 825.1 тис. грн., але нижчими темпами і складає у 2023 році 3116,3 тис. грн. У зв'язку із тим, що темпи приросту чистого доходу (приблизно 44%) перевищують темпи приросту загальної суми витрат (приблизно 41%), підприємство отримувало прибуток кожний рік протягом досліджуваного періоду. Величина прибутку також мала тенденцію росту. У 2023 році його сума склала 160,3 тис. грн. Величина чистого прибутку ФОП Рогов В.А. за 2021-2023 роки зросла майже в 3,5 рази. Із розміром чистого прибутку зростає і рентабельність продажів на 0,1%, яка складає у 2023 році 1,6%.

В табл. 2.5 розглянемо динаміку виробничих ресурсів ФОП Рогов В.А. та ефективності їх використання.

Можемо зробити висновки про зростання вартості основних засобів на 38 тис. грн., яка складає у 2023 році 131.3 тис. грн., що може свідчити про їх

оновлення, що позитивно впливає на ефективність використання основних засобів. Про збільшення ефективності використання основних засобів свідчить зростання показника фондівдачі, величина якого склала на кінець звітнього періоду 36,8.

Таблиця 2.5 – Виробничі ресурси ФОП Рогов В.А. та ефективність їх використання за 2021-2023 роки, тис. грн.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2021, +/-
1	Середньорічна вартість основних засобів	93,3	89,2	131,3	38,0
2	Чисельність працівників, осіб	17	19	16	-1
3	Фондовіддача основних засобів	36,1	43,3	36,8	0,7
4	Середньорічний виробіток одного працюючого	197,2	203,1	301,7	104,5

Джерело: побудовано на основі звітності ф.1, ф.2

Динаміка продуктивності праці наведена на рис. 2.2.

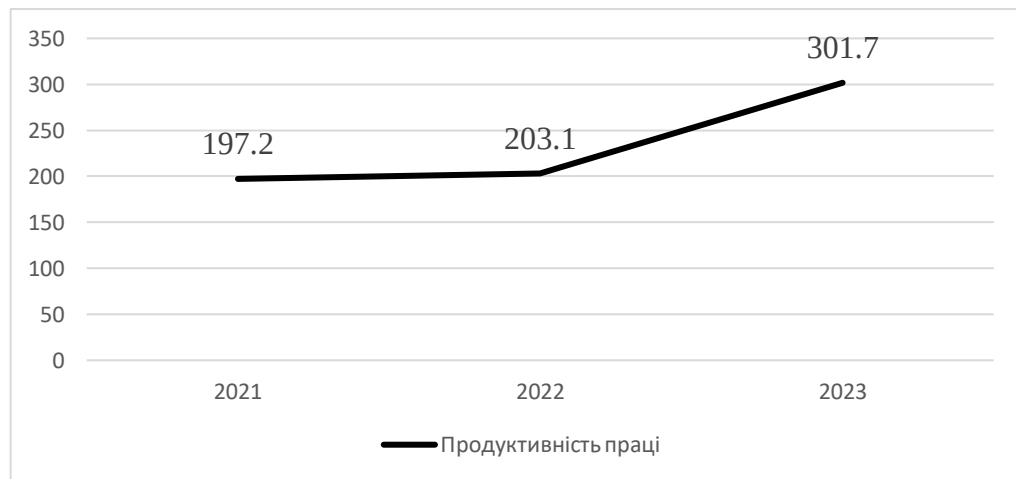


Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці ФОП Рогов В.А., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

На рис. 2.2 видно, що продуктивність праці зросла на 53% у 2023 році у порівнянні із 2021 роком. Збільшення продуктивності праці говорить про

прискорення продаж за рахунок технічної оснащеності і покращення організації праці.

Аналіз основних показників діяльності ФОП Рогов В.А. свідчить про стійкі темпи його функціонування. ФОП Рогов В.А. продовжує орієнтуватися на свій сегмент ринку – роздрібної торгівлі хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів, має обмежену географічну локацію і відносно постійний склад споживачів.

Проаналізуємо вплив організаційної структури ФОП Рогов В.А. на фінансові показники його діяльності на основі дослідження впливу зміни коефіцієнта ефективності організаційної структури на прибутковість бізнесу.

Коефіцієнт ефективності організаційної структури розраховується як відношення ефекту функції цієї структури до витрат на управління.

У ФОП Рогов В.А. кінцевий результат від функціонування структури управління підприємством в 2023 році досяг 160,3 тис. грн. Витрати на управління склали 1931,3 тис. грн. Коефіцієнт ефективності організаційної структури:

$$160,3 / 1931,3 = 0,083$$

Вихідні дані для аналізу наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Вихідні та розрахункові дані для аналізу

Рік	Коефіцієнт рентабельності продаж	Коефіцієнт ефективності організаційної структури	x^2	xy
	x	y		
2020	0,011	0,016	0,000256	0,000176
2021	0,015	0,018	0,000324	0,00027
2022	0,023	0,096	0,009216	0,002208
2023	0,016	0,083	0,006889	0,001328
Сума	0,073	0,222	0,016766	0,004054
Середнє значення	0,015	0,044	-	-

Джерело: побудовано автором

Рівняння прямої регресії має вигляд: $y_x = 0,019 + 0,091x$.

Фактичні і вирівняні показники, що характеризують рентабельність продаж з врахуванням змін коефіцієнта ефективності організаційної структури ФОП Рогов В.А. (рис. 2.3)

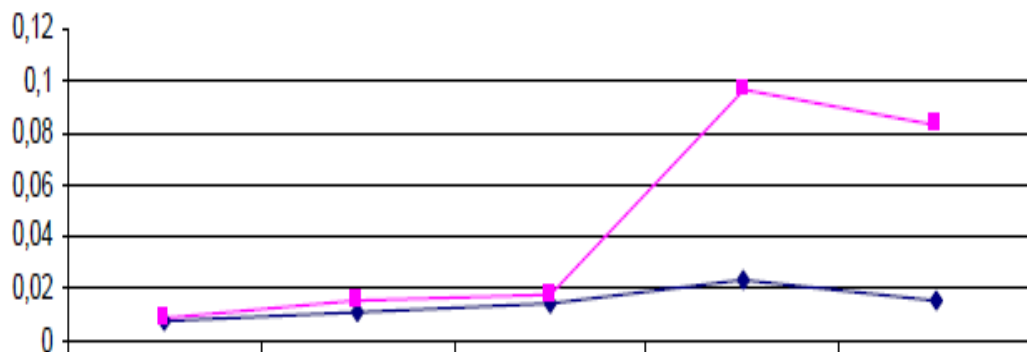


Рисунок 2.3 - Фактичні і вирівняні показники рентабельності продаж підприємства ФОП Рогов В.А. з врахуванням змін коефіцієнта ефективності його організаційної структури

Джерело: побудовано автором

Рис. 2.3 показує, що між показниками рентабельності продаж підприємства ФОП Рогов В.А. та коефіцієнтами ефективності його організаційної структури існує прямий зв'язок, тобто зі збільшенням коефіцієнта ефективності організаційної структури зростає рентабельність продажів і навпаки.

2.3 Аналіз структури управління та передумов для впровадження адміністративного менеджменту ФОП Рогов В.А.

У 2023 році середньооблікова чисельність працівників ФОП Рогов В.А. складала 11 осіб. В табл. 2.7 представлений склад персоналу підприємства за різними ознаками.

Протягом 2021-2023 років середньооблікова чисельність персоналу ФОП Рогов В.А. зменшилась на одну особу. Більша частина працівників підприємства – працівники жіночої статті: у 2023 році їх кількість склала 11 осіб, а чисельність працівників чоловічої статті - 5 осіб. Вікова структура персоналу ФОП Рогов В.А. характеризується перевагою працівників у віці від 41 до 50 років. На підприємстві

налічується 5 працівників у віці до 40 років та 3 - вище 51 року. Характеризуючи персонал підприємства за освітою, необхідно відзначити, що більшість працівників мають середню спеціальну освіту – 7 осіб, чисельність працівників із середньою освітою – 5 осіб і чисельність працівників із вищою освітою – 4 особи. Із вищою освітою це керівний склад підприємства.

Таблиця 2.7 – Склад персоналу ФОП Рогов В.А. за статтю, віком і освітою? осіб

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2021, +/-
1	Середньооблікова чисельність персоналу	17	19	16	-1
Склад персоналу за статтю					
2	Працівники- чоловіки	6	7	5	-1
3	Працівники- жінки	11	12	11	0
Склад персоналу за віком					
4	Вік від 30 до 40 років	7	7	5	-2
5	Вік від 41 до 50 років	7	9	8	1
6	Вік вище 51 року	3	3	3	0
Склад персоналу за освітою					
7	Середня освіта	6	7	5	-1
8	Середня спеціальна освіта	7	8	7	0
9	Вища освіта	4	4	4	0

Джерело: побудовано автором

Виділити сильні і слабкі сторони в управлінні персоналом і наявну мотивацію співробітників, а також своєчасно її скорегувати і підвищити ефективність роботи співробітників допомагає аналіз руху персоналу (табл. 2.8).

Аналіз показників руху персоналу показує, що коефіцієнт обороту по прийому у ФОП Рогов В.А. в 2021 р. склав 12%, в 2022 р. він зріс до 16%, в 2023 р. відбулося його зниження до 6%. Коефіцієнт обороту по звільненню у ФОП Рогов В.А. в 2021 р. склав 6%, в 2022 р. він зменшився до 5%, в 2023 р. він суттєво зріс до 25%. Плинність кадрів в 2021-2023 роках зросла і склала у 2023 р. 19%. Норматив плинності в ФОП Рогов В.А. складає 7%.

Таким чином, фактичний показник плинності кадрів ФОП Рогов В.А. перевищив норматив, що є несприятливим моментом в діяльності з управління персоналом підприємства.

Керівником та організатором торгівельної діяльності на підприємстві є його директор.

Таблиця 2.8 – Показники руху персоналу ФОП Рогов В.А. за 2021 – 2023 рр., осіб

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2021, +/-
1	Середньооблікова чисельність персоналу	17	19	16	-1
2	Прийнято	2	3	1	-1
3	Звільнено	1	1	4	3
3.1	у т.ч. за власним бажанням	1	1	3	4
3.2	за порушення трудової дисципліни	0	0	0	-
4	Коефіцієнт обороту по прийому (р.2 / р.1)	0,12	0,16	0,06	-0,06
5	Коефіцієнт обороту по звільненню (р.3 / р.1)	0,06	0,05	0,25	0,19
6	Коефіцієнт плинності кадрів ((3.1 + 3.2)/р.1)	0,12	0,05	0,19	0,07

Джерело: побудовано автором

Директор підприємства є уповноваженою особою і здійснює керівництво господарською, виробничою та фінансовою діяльністю підприємства. Він наділяється необхідними повноваженнями і несе відповідальність за функціонування всього підприємства, за якість послуг, умови і технічний розвиток підприємства, організацію ритмічного постачання на підприємство всього необхідного, здійснення продажів, виконання договірних зобов'язань, умови праці, відпочинку та побуту працівників, навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо. Крім того, обов'язки з підбору, розстановки та організації праці персоналу виконує генеральний директор.

Від імені підприємства директор видає розпорядження про використання господарського майна та коштів, укладає договори з громадянами та організаціями, видає довіреності працівникам підприємства та довіреності на придбання матеріальних цінностей, необхідних для роботи підприємства, видає накази по підприємству, заохочує гарних працівників, а при необхідності накладає стягнення аж до звільнення.

Фінансовою роботою керує головний бухгалтер, йому підпорядковуються касир і бухгалтер. Бухгалтер ФОП Рогов В.А. виконує функції з реєстрації та узагальнення інформації про майно, зобов'язання організацій та рух майна шляхом документального оформлення всіх господарських операцій. Крім безпосередньої роботи, бухгалтер ФОП Рогов В.А. веде діловодство підприємства (тобто виконує обов'язки секретаря). Бухгалтер перевантажений роботою, особливо під час ведення бухгалтерського обліку та податкової звітності.

У ФОП Рогов В.А. працює 2 магазини. Менеджер з продаж керує роботою адміністраторів для виконання доручених робіт. Це висококваліфікований працівник, який розподіляє завдання між адміністраторами магазинів, стежить за якістю роботи, застосуванням прогресивних методів і прийомів праці, раціональним використанням обладнання, приладів та інструментів, додержанням трудових норм, правил охорони та безпеки.

Органи управління у ФОП Рогов В.А. поділяються на рівні. Кожен рівень управління очолює відповідальний (лінійний) керівник, який несе відповідальність за роботу підвідомчого йому структурного підрозділу. У зв'язку з цим органи функціонального управління аналізують інформацію про діяльність структурних підрозділів і виробляють рішення. Кожне управлінське рішення ретельно готується, щоб його реалізація була правильно зрозуміла тими, хто його виконує, і не суперечила бізнес-цілям, а також аналізуються раніше прийняті рішення, можливі наслідки їх реалізації. Нові рішення повинні бути цілеспрямованими, а їх реалізація здійснюватися за зрозумілою для виконавця процедурою.

У табл. 2.9 показано недоліки структури управління ФОП Рогов В.А.

В результаті аналізу структури управління ФОП Рогов В.А. виявлено наступні проблемні зони: існуюча організаційна структура підприємства характеризується певною кількістю нераціональних функціональних зв'язків, які обмежують ефективність управлінських рішень; чітко не формалізовано розподіл повноважень та відповідальності між керівниками функціональних відділів; дублювання функцій і непотрібні витрати.

Таблиця 2.9 - Недоліки структури управління ФОП Рогов В.А.

Недоліки	Причини виникнення	Місце виникнення
Відсутність ланки, яка б займалася питання стратегічного планування	Питання стратегічного планування – це, насамперед, питання директора	Директор
У роботі керівників всіх рівнів оперативні проблеми домінують над стратегічними	Недостатнє делегування повноважень нижчим рівням. Питання в межах їх компетенції вони повинні вирішувати самостійно	Менеджер з продаж Магазини
Недостатня гнучкість і адаптація до мінливих ситуацій	Недостатнє делегування повноважень нижчим рівням. Вони повинні адаптуватися до змін, не очікуючи команди зверху	Головний бухгалтер Директор Менеджери
Перевантаження працівників непрямыми посадовими обов'язками	Нераціональна організаційна структура. Нестача персоналу.	Директор Головний бухгалтер

Джерело: побудовано автором

Необхідно відзначити, що в управління ФОП Рогов В.А. застосовуються адміністративні методи. Такі процедури управління засновані на наступних документах:

- про нормативну систему і законодавчих актах;
- в системі планів і прогнозів, складених ФОП Рогов В.А.;
- в операційній системі управління (заохочення, санкції, участь в управлінні, а також делегування повноважень і відповідальності зверху вниз по кар'єрних сходах.

Варто зазначити, що діяльність підприємства регулюється статутом ФОП Рогов В.А. Підтримці ефективної роботи сприяє розробка, коригування та затвердження структури управління підприємством. Така структура дозволяє контролювати процес безпосереднього управління на всіх рівнях, починаючи від простих працівників і закінчуючи менеджерами та керівниками підрозділів.

У свою чергу, процедури адміністративного управління в ФОП Рогов В.А. виражаються через накази, розпорядження, інструкції, положення в різних підрозділах, які доручені для виконання відповідним працівникам підприємства. Крім того, можна назвати такі документи розпорядчого впливу: накази про

прийняття на роботу, переміщення по підприємству, про звільнення; накази про роботу у вихідні та святкові дні за необхідністю; накази про присвоєння кваліфікації; в організації виробничої практики.

Ключові аспекти системи управління ФОП Рогов В.А. наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Ключові аспекти системи управління ФОП Рогов В.А.

Аспекти	Рівень реалізації цілей у 2023 р.
Документооборот	Відсутня інструкція по діловодству, повільність документообороту через відсутність технічних можливостей для застосування сучасних інформаційних технологій
Персонал підприємства і дотримання їх прав	Виконання вимог укладеного із співробітника колективного договору
Підвищення ефективності діяльності	Продуктивність праці зросла на 199,3 тис. грн., рентабельність продажів зросла на 10%
Комплектування та забезпечення наступності	Реалізований процес моніторингу і профілактики проблем із укомплектуванням кадрів. Плинність кадрів знаходиться під контролем
Мотивація персоналу	Діє матеріальна мотивація персоналу. Моральна мотивація не достатньо розвинена
Професійний розвиток персоналу	Низький рівень (навчання керівного складу)

Джерело: побудовано автором

В табл. 2.11 наведена оцінка виконавчої діяльності керівного апарату управління ФОП Рогов В.А. (директор, керівник відділу, головний бухгалтер, менеджери).

Таблиця 2.11 - Оцінка виконавчої діяльності апарату управління підприємства малого бізнесу ФОП Рогов В.А.

Групи документів	Фактичний строк, дні	Плановий строк, дні	Відхилення	Коефіцієнт вагомості (К _в)	Відхилення з врахуванням К _в	Коефіцієнт виконавчої діяльності
1	2	3	4	5	6	7
2021 рік						
Планові	25	20	5	1	5	-
Технологічні специфікації	12	10	2	0,8	1,6	-
Контрольні	3	2	1	0,5	0,5	-
Всього	40	32	8	-	7,1	0,78
2022 рік						
Планові	23	20	3	1	3	-
Технологічні специфікації	11	10	1	0,8	0,8	-
Контрольні	7	2	5	0,5	2,5	-
Всього	41	32	9	-	6,3	0,80

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
2023						
Планові	30	20	10	1	10	-
Технологічні специфікації	14	10	4	0,8	3,2	-
Контрольні	3	2	1	0,5	0,5	-
Всього	47	32	15	-	13,7	0,57

Джерело: побудовано автором

Найнижчий показник ефективності роботи керівного складу ФОП Рогов В.А. характерний для 2023 року (цим пояснюється найменше значення коефіцієнта збитковості в цьому періоді порівняно з іншими періодами). Відхилення від виконання письмових розпоряджень керівництва - до 15 днів. Так, ефективність роботи менеджерів відносно низька - в середньому вона становить 72%, тобто 28% усіх документів виконується зі значним запізненням (вона коливається від 1 до 10 днів, в середньому на один документ - 3 дні), що є неприпустимим, оскільки негативно позначається на роботі бізнесу в цілому.

Для оцінки економічних результатів від управлінської діяльності використовуються різні методики. Найбільш поширеною методикою є розрахунок таких коефіцієнтів:

- коефіцієнт управлінського персоналу – це співвідношення чисельності керівників вищої ланки та загальної кількості працівників, які працюють на підприємстві;

- коефіцієнт витрат на управління – це відношення загальних витрат до витрат на управління);

- відношення адміністративних витрат до обсягу реалізації;

- ефективність вдосконалення управління розраховується як економічний ефект за рік поділений на суму коштів, витрачених на управлінську діяльність.

Динаміка критеріїв ефективності управлінської діяльності ФОП Рогов В.А. за період з 2021 року по 2023 рік представлена на рис. 2.4, 2.5 і 2.6.

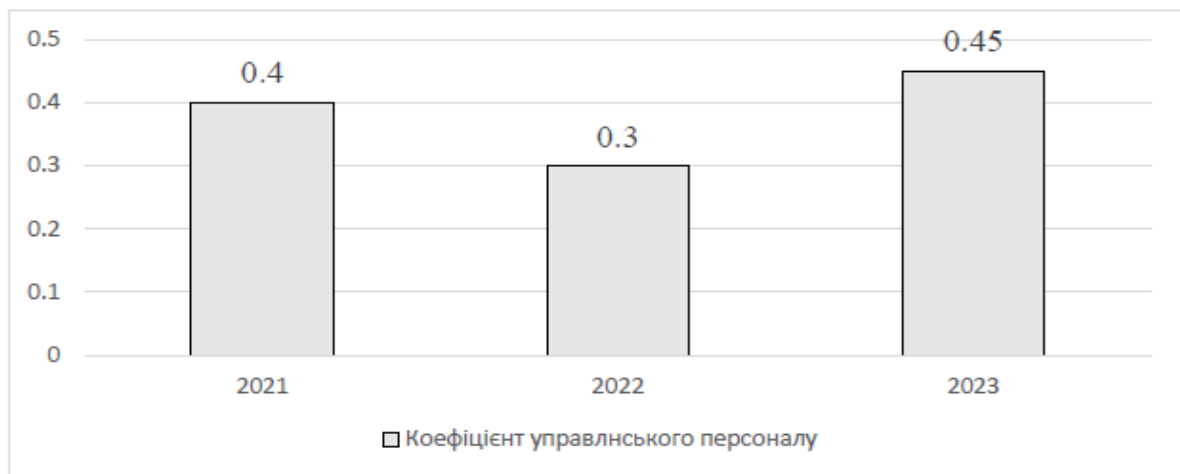


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнта управлінського складу ФОП Рогов В.А. за 2021-2023 рр

Джерело: побудовано автором

Аналіз динаміки показників з рис. 2.4, показує зростання коефіцієнта управлінського персоналу ФОП Рогов В.А. з 0,4 у 2021 році до 0,45 у 2023 році. Це свідчить про зростання чисельності керівного складу по відношенню до основного персоналу підприємства. Така тенденція є характерною для підприємств малого бізнесу. Крім того, у 2023 році чисельність керівного складу порівняно із 2021 роком не змінювалася, а чисельність основного персоналу, навпаки зменшилась, що і спричинило зростання величини цього коефіцієнта.



Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта витрат на адміністративне управління ФОП Рогов В.А. за 2021-2023рр

Джерело: побудовано автором

Аналіз динаміки показників, наведених на рис. 2.5, показує зменшення коефіцієнта витрат на адміністративне управління ФОП Рогов В.А. з 16,5 у 2021 році до 9,2 у 2023 році. Отже, загальні витрати на діяльність ФОП Рогов В.А. суттєво перевищують витрати на адміністративне управління, що є позитивним моментом і позитивно вплинуло на зростання прибутку підприємства.



Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнтів відношення витрат на управління до виручки та ефективності удосконалення управління ФОП Рогов В.А за 2021-2023рр
Джерело: побудовано автором

Аналіз динаміки показників, наведених на рис. 2.6, свідчить про зростання коефіцієнта відношення витрат на управління до виручки, а також про зниження ефективності удосконалення управління ФОП Рогов В.А за 2021-2023рр.

В табл. 2.12 представлена бальна оцінка структури управління підприємства малого бізнесу ФОП Рогов В.А.

Таблиця 2.12 – Бальна оцінка структури управління ФОП Рогов В.А.

Назва	Критерії аналізу ефективності структури управління	Бали (0-1)
1	2	3
Досягнення цілі	Рівень досягнення поставлених цілей	0,5
	Підтримка і зростання частки ринку	0,4
	Стабільний розвиток підприємства як цілісної економічної системи	0,5
	Фінансова стійкість підприємства	0,5
Якість функціонування	Співвідношення рівнів централізації і децентралізації управління	0,6
	Гнучкість організаційних аспектів підприємства	0,5

	Відповідність цілей і організаційної структури підприємства	0,5
	Рівень ефективності оперативного аналізу інформаційних ресурсів	0,5
	Оперативність і точність надання інформації, згідно вимогам	0,4
	Надійність і безпека інформаційних джерел	0,5
	Своєчасність надходження необхідної інформації	0,5
	Наявність необхідної інформації	0,6
	Економія від обсягів збору, обробки і передачі інформації	0,5
Економічність	Частка управлінських витрат управління у загальних витратах підприємства	0,6
	Витрати на навчання керівного складу	0,3
	Витрати на пошук спеціалістів з управління	0,3
	Ефективність роботи керівного складу	0,5
	Точність рішень керівників	0,6
	Надійність і обґрунтованість рішень керівників	0,6
	Швидкість підготовки і прийняття управлінських рішень	0,4
	Гнучкість і послідовність прийняття управлінських рішень	0,4
	Гнучкість системи просування по кар'єрних сходах	0,1
	Повноваження працівників та їх відповідальність	0,3
Зміна в якості основного персоналу	Задоволення працівниками роботою, що вони виконують	0,6
Зовнішні і внутрішні соціальні та економічні умови	Гнучкість і адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища	0,4
	Здатність підприємства правильно сприймати, прогнозувати зовнішні умови	0,4
	Наявність стратегічних цілей	0,3
	Здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси	0,3
Всього		13,0
Максимально можлива сума балів		29

Джерело: побудовано автором

Показники ефективності системи управління оцінено експертами підприємства у балах. Підсумкова оцінка склала 13 балів з 29 максимальних. Це свідчить про те, що система управління ФОП Рогов В.А. далека від досконалості і потребує змін. Виникають проблеми з можливістю ефективного використання ресурсів; повноваження співробітників часто дублюються; є завищені витрати на управління.

Таким чином, аналіз системи управління ФОП Рогов В.А. дозволяє зробити такі висновки. Протягом 2021-2023 роки ФОП Рогов В.А. працював зі змінним успіхом і характеризувався середньою діловою активністю. Організаційна структура підприємства характеризується проблемами: наявні нераціональні функціональні зв'язки; дублювання функцій і непотрібні витрати.

У 2023 році основні зусилля ФОП Рогов В.А. були зосереджені на оптимізації витрат та підвищенні ефективності за всіма напрямками. Однак існуюча організаційна структура не підходить для такого підходу, а тому необхідна її трансформація.

Ефективність роботи керівників відносно низька - в середньому вона становить 72%, тобто 28% усіх документів виконуються зі значним запізненням.

Оцінка системи управління ФОП Рогов В.А. також виявила кілька проблемних питань. У зв'язку з цим система управління бізнесом потребує коригування.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

3.1 Формування стратегії розвитку ФОП Рогов В.А.

Велику допомогу в аналізі діяльності бізнесу для формування у подальшому стратегії його розвитку надає технологія SWOT-аналізу. Цей тип аналізу визначає слабкі та сильні сторони компанії, порівнює їх із поточними загрозами та наявними можливостями, і в результаті допомагає визначити напрямки стратегічного розвитку компанії. У таблиці 3.1 наведено SWOT-аналіз підприємницької діяльності ФОП Рогов В.А.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз підприємницької діяльності ФОП Рогов В.А.

Сильні сторони	Можливості
Широкий асортимент; Довгострокові партнерські відносини з постачальниками; Розташування торгових точок дозволяє охопити велику аудиторію постійних жителів Стабільність кадрів (низький рівень плинності кадрів); Високий рівень кваліфікації працівників.	Розширення цільової аудиторії; Збільшення лояльності споживачів завдяки акційним заходам; Залучення споживачів завдяки ретельній проробки асортименту і оновлення асортименту; Залучення нових покупців сприяє росту товарообороту; Розвиток маркетингу в мережі Інтернет і активне ведення соціальних мереж сприяє покращенню комунікації із споживачами з метою з'ясування їх потреб і спрощує пошук напрямків удосконалення діяльності підприємства
Слабкі сторони	Загрози
Високий рівень цін через високий рівень витрат на збут і специфічну цінову політику бізнесу; Застаріла технологічна база торгових точок Посилення конкуренції; Пасивне використання та розвиток Інтернет-технологій	Зменшення товарообігу через збільшення конкурентів; Зниження купівельної активності через високі ціни; Економічна нестабільність Обмежувальні стандарти для торгової діяльності

Джерело: побудовано автором

Усунення негативних факторів та використання всіх визначених напрямків розвитку зміцнить позиції ФОП Рогов В.А. на ринку, а також позитивно вплине на економічну ефективність діяльності.

За результатами SWOT-аналізу розробляється максимальна стратегія.

Найкраща стратегія:

1. Активно працювати на існуючих ринках і сегментах.
2. Активніше виходити на регіональні ринки, використовуючи найвигідніші можливості.
3. Зменшити залежність від зовнішніх короткострокових ресурсів. Укласти альянс зі стратегічним партнером, здатним надати фінансову підтримку.
4. Впроваджувати інноваційні технології.
5. Оптимізувати бізнес-процеси, вдосконалити організаційну структуру підприємства.

Ми будемо оцінювати найкращий підхід за критеріями: відповідність, прийнятність та здійсненність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Оцінка стратегії компанії

Тип стратегії	Відповідність	Прийнятність	Здійсненність
	(+ + +)	(+)	(-)
Стратегія максимум	Відповідає ідеології підприємства	Очікувані фінансові результати будуть забезпечені, оскільки відбудеться підтримка частки ринку	Велика ймовірність невдачі у пошуку стратегічного партнера.
	Долає загрози і слабкі сторони на 100%		Власні ресурси обмежені
	Використовує можливості і сильні сторони на 100%		

Джерело: побудовано автором

Виходячи з цілей, розроблених основною групою впливу, прийнятні фінансові результати від реалізації стратегії забезпечуються при зростанні компанії на 25% на рік.

Найвища стратегія відповідає критеріям відповідності та прийнятності, але навряд чи буде реалізована через обмеженість власних ресурсів та неможливість залучення стратегічного партнера.

Розглянемо стратегічні альтернативи:

Альтернатива 1: «Регіональний розвиток» (п.1 + п.2 + п.5);

Альтернатива 2: «Поточний ринок + оновлення асортименту товару + вдосконалення організаційної структури» (п.1 + п.4 + п.5);

Альтернатива 3: «Спеціалізація в сегменті хліба і хлібобулочних виробів» (п.1 + п.5).

Оцінку стратегічних альтернатив проводили на основі даних SWOT-аналізу найбільш ймовірного сценарію. Оцінка стратегічних альтернатив за критерієм «Відповідність» представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка стратегічних альтернатив за критерієм «Відповідність»

Альтернатива	Чи потребує зміни елементів корпоративної ідеології?	Якою мірою використовує можливості та сильні сторони?	Якою мірою долає погрози та слабкі сторони?
Альтернатива 1	Ні	89%	74%
Альтернатива 2	Ні	98%	63%
Альтернатива 3	Ні	87%	55%

Джерело: побудовано автором

При оцінці стратегічних альтернатив за критерієм «Відповідність» (табл. 3.2) виявлено: в усіх альтернативах відсутні протиріччя в корпоративній ідеології, акцент робиться на реалізації сильних сторін, Альтернатива 2 використовує можливості та силу для найбільшою мірою. . Альтернатива 3 має найгіршу оцінку за критеріями відповідності.

Оцінка за критерієм «Прийнятність» проводилася шляхом порівняння розрахункового річного темпу зростання компанії з цільовим значенням 25% та оцінки ризиків стратегій. Розрахунок очікуваного темпу зростання ФОП Рогов А.В. при реалізації стратегічних альтернатив наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Оцінка стратегічних альтернатив за критерієм «Прийнятність»

	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Прогнозовані темпи росту ринку	25%	25%	25%
Приріст частки ринку	50%	200%	-20%
Всього темпи росту	38%	75%	20%

Джерело: побудовано автором

У разі реалізації альтернатив 1 і 2 очікувані фінансові результати будуть забезпечені, оскільки відбудеться збільшення частки ринку з очікуваним зростанням ринку на 25%. У разі реалізації альтернативи 3 очікувані фінансові результати можуть не бути досягнуті, оскільки прогнозується посилення конкуренції на ринку.

З метою аналізу стратегічних альтернатив за критерієм «Здійсненність» було проведено експертну оцінку обладнання ФОП Рогов В.А. за такими категоріями ресурсів:

- фінансова життєздатність (чи наявний грошовий потік достатній на всіх етапах стратегії?).
- доступність ринку (чи достатня частка компанії для створення необхідного грошового потоку?).
- технологічне оснащення (чи достатньо організовані процеси в компанії для отримання та підтримки необхідної частки ринку?).
- мотиваційне оснащення (чи є в компанії достатньо мотивованого та компетентного персоналу для організації та впровадження необхідних процесів?).

Розрахунок ресурсного оснащення наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Оцінка стратегічних альтернатив за критерієм «Здійсненність»

	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Фінансова оснащеність	20%	20%	100%
Ринкова оснащеність	100%	150%	70%
Процесна оснащеність	80%	60%	90%
Мотиваційна оснащеність	70%	80%	90%
Всього ресурсна оснащеність	67,5%	77,5%	87,5%

Джерело: побудовано автором

Висновок: ФОП Рогов А.В. має найкращу структуру ресурсів для впровадження альтернативи 3, найгіршу для альтернативи 1.

Найкраща комбінація оцінок для альтернативи 2, яка включає такі пункти:

1. Впроваджувати інноваційні технології.
2. Працювати на існуючих ринках (хліб та хлібобулочні вироби).

3. Оптимізувати бізнес-процеси компанії - вдосконалити структуру управління, оптимізувати витрати.

3.2 Заходи удосконалення управління персоналом ФОП Рогов В.А.

Основною метою управління персоналом є ефективне використання навичок, ресурсів і потенціалу співробітників відповідно до цілей бізнесу. Для забезпечення ефективної роботи персоналу необхідно створити середовище конструктивної співпраці, в якій кожен член колективу зацікавлений у повній реалізації своїх здібностей. Створення такого соціально-психологічного середовища є важливим і найскладнішим завданням управління персоналом. Вона вирішувалася на основі розробки системи мотивації, оцінки та управління відповідною конкретною ситуацією.

На рис. 3.1 наведена система цілей, яка дозволяє реалізувати потреби персоналу підприємства.

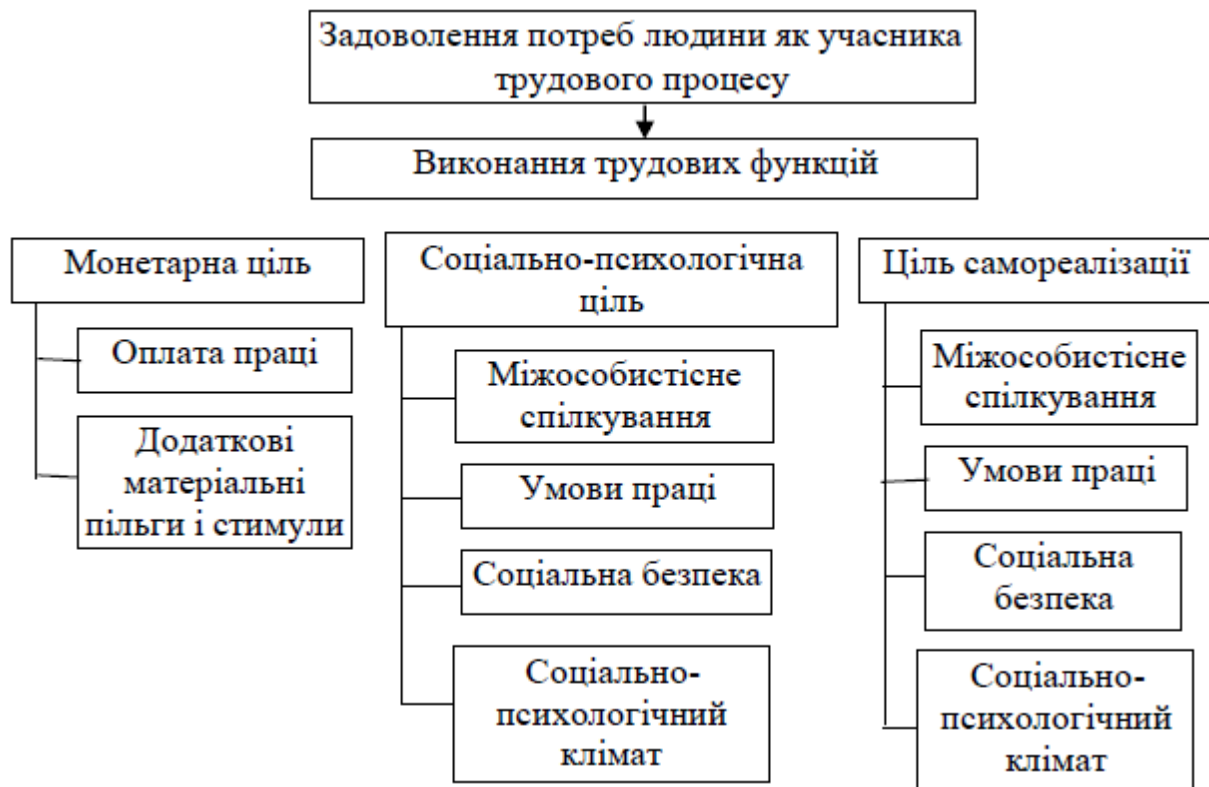


Рисунок 3.1 – Система цілей для реалізації потреб персоналу

Джерело: побудовано автором

Мета, яку переслідує директор – забезпечити своєму підприємству ФОП Рогов В.А., іноді не підтримується через недостатню кількість працівників з необхідними специфічними навичками та здібностями, що є необхідною умовою для відтворення та розширення бізнесу.

Дослідження та досвід управління показують, що навчання в робочий час є більш ефективним і, ймовірно, більш надійним. Новому персоналу рекомендується пройти підвищення кваліфікації після відпрацювання не менше шести місяців. Це можна виправдати тим, що в перші місяці людина адаптується і може отримати необхідні навички від більш досвідчених працівників, без матеріальних витрат.

Через півроку роботи зрозуміло, чи хоче ця людина працювати далі, аналізуючи результати, яких вона досягла. На підприємстві часто стикаються з такою ситуацією, коли працівник проходить курси підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, після чого може знайти більш перспективну роботу. Як наслідок, вкладені кошти у працівника підприємством будуть втрачені.

Ефективне використання потенціалу співробітника має включати:

- планування та вдосконалення кадрової роботи;
- підтримка та розвиток навичок і кваліфікації працівників.

З метою постійного підвищення кваліфікації працівників, оволодіння ними технічними знаннями з високоефективними прийомами виконання складних і відповідальних робіт, доручених на вищому рівні конкретної спеціальності, повинні бути організовані:

- курси з техніки продажів;
- цільові курси;
- навчання працівників допоміжним та суміжним професіям.

Навчання персоналу ФОП Рогов В.А. повинно проводитися постійно з метою оновлення раніше отриманих ними знань та практичних навиків для збільшення швидкості виконання їх професійних обов'язків і скорочення кількості помилок у роботі. Через обмаль коштів на підприємстві для оплати зовнішнього навчання рекомендуються заходи навчання без відриву від

виробництва, а саме тренінги, наприклад, для відділу продажів. Графік проведення таких тренінгів пропонується в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Графік проведення навчальних тренінгів для відділу продажів ФОП Рогов В.А. у 2025 році

Назва тренінгу	Місяць проведення							Тривалість год	Ведучий тренінгу
	січень	березень	травень	липень	вересень	листопад	грудень		
Технології продаж	07.11	16.01	02.03	04.05	03.07	06.09	09.11	4	Керівник відділу продаж
Великі продажі	14.11	19.01	10.03	11.05	10.07	13.09	16.11	4	Керівник відділу продаж
Робота с претензіями клієнтів	21.11	23.01	17.03	18.05	17.07	20.09	23.11	4	Керівник відділу продаж
Виявлення потреб клієнтів	28.11	26.01	28.03	25.05	24.07	27.09	30.11	4	Керівник відділу продаж

Джерело: побудовано автором

Підвищення кваліфікації краще проходити в сторонніх організаціях, які спеціалізуються на таких видах навчання працівників торгівельної сфери, маркетингової діяльності, управлінської діяльності, бухгалтерського, управлінського обліку тощо. Рекомендується укладати угоди з різними навчальними закладами і надавати безвідсоткові кредити на навчання на кілька років. Пріоритет, звичайно ж, за рішенням директора, рекомендується віддавати перспективним співробітникам, тим самим прив'язуючи фахівців бізнесу ФОП Рогов А.В., даючи їм можливість максимально проявити себе.

Наступний захід – підняття корпоративного духу. Вважається, що на підприємстві повинна бути добре розвинена корпоративна культура, кожен співробітник повинен розуміти мету діяльності підприємства, її місію і свою роль у досягненні його цілей. Цей захід включає: проведення корпоративних заходів, організацію тимблдінгів.

Персонал рекомендується поділяти на дві групи: до 40 років і після 40 років. Це пояснюється тим, що люди в цих приблизних вікових межах мають більш-

менш схожі правила життя, а отже, мотиви підвищення продуктивності праці. Необхідно згуртувати колектив шляхом проведення тимблдінгів і корпоративних вечорів. Ці заходи будуть частіше відвідувати люди першої групи, що підвищує рівень поваги та довіри в колективі. Люди старше 40 більше зайняті турботою про сім'ю і більше прив'язані до дому. Саме для них варто організовувати поїздки в розважальні заклади, можливо, навіть з членами сім'ї. Для них також необхідно створити дошку пошани або створити спеціальну сторінку на сайті компанії, яка є дошкою пошани. Можливе висвітлення трудових заслуг у галузевих медіа. Люди другої групи можуть пишатися тим, що вони є прикладом, що їхня думка враховується керівництвом.

Наступним напрямком удосконалення існуючої системи управління персоналом є внесення пропозицій щодо вдосконалення системи атестації персоналу ФОП Рогов А.В.

За результатами атестації необхідно приймати такі види управлінських рішень:

1. Рішення щодо розвитку ФОП Рогов А.В., приведення кадрового потенціалу у відповідність до планів підприємства.
2. Рішення, пов'язані з оцінкою поточної діяльності та виявленням операційних проблем.

Також варто запровадити метод оцінки персоналу «360 градусів». Суть методу «360 градусів» полягає в тому, що працівника оцінює все його робоче оточення: керівники, підлеглі, колеги та клієнти, але це мають бути люди, які реально бачать поведінку в роботі обстежуваного. Крім того, працівника можуть попросити пройти самооцінювання. Цей вид оцінювання використовується для покращення внутрішньої комунікації розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформація отримується шляхом бесіди з самим працівником, його безпосереднім начальником, колегами, підлеглими.

Цю оцінку можна проводити для керівників, менеджерів і співробітників. За результатами надається розгорнутий відгук, який ґрунтується на об'єктивних даних і природному розвитку. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє

оцінити сильні сторони співробітників, визначити напрямки розвитку, покращити внутрішню комунікацію у відділі. Перевага використання цієї системи полягає в тому, що працівник може порівняти свою самооцінку здібностей з тим, як інші люди, які з ним працюють, оцінюють його здібності та його поведінку. Сьогодні оцінка 360 градусів є одним із найпопулярніших джерел інформації для розвитку. Найефективніше його використання – визначення потреб у навчанні та створення індивідуальних планів розвитку. Приймаючи рішення про перспективи кар'єрного росту працівника, керівник намагається скласти якомога повніше уявлення про нього, виявити його потребу в професійному зростанні, визначити шляхи підвищення ефективності його роботи. Це можна зробити за допомогою методу під назвою «360 градусів».

Методика оцінювання «360 градусів» складається з трьох основних етапів:

1. Розробка системи компетенцій оцінки персоналу за методикою «360 градусів». Оскільки до процедури оцінювання залучено велику кількість співробітників компанії, дуже важливо створити просту та зрозумілу систему компетенцій, щоб уникнути ситуацій, коли одні й ті ж терміни працівники розуміють по-різному. Система компетенцій розроблена на основі цінностей і цілей компанії.

2. Проведення оцінки персоналу. Анкети пропонуються для заповнення співробітниками, як в бланку, так і в електронному вигляді. Щоб уникнути помилок, пов'язаних з втомою і втратою уваги, важливо, щоб час, необхідний для заповнення анкети, не перевищував 1,5-2 години.

3. Аналіз інформації та надання зворотного зв'язку працівникам за результатами оцінювання. Зібрана інформація обробляється за допомогою статистичних методів за формою, представленою в табл. 3.7.

Перевагою цієї технології є її демократичність. Однак ця сама демократія можлива лише за умови грамотного проведення тесту. Складність техніки досить складна у виконанні. Потрібні чітко розроблені критерії оцінювання. Друга складність полягає в тому, що необхідно добре організувати збір інформації, а також чітко інформувати людей про мету тесту.

Таблиця 3.7 – Форма оцінки співробітників ФОП Рогов В.А. за методом «360 градусів» (приклад)

ПІБ співробітника	Орієнтація на досягнення цілей			Лідерські навички			Робота в команді		
	Самооцінка (СО)	Керівник (К)	Підлеглий (П)	СО	К	П	СО	К	П
Робітник 1	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Робітник 1	3	4	5	3	4	4	4	4	5
Робітник 1	5	3	3	5	4	3	5	3	2

Джерело: побудовано автором

Запропонована методика складається з п'яти етапів, виконання яких допоможе у плануванні та реалізації заходів щодо вдосконалення структури управління персоналом ФОП Рогов В.А.

Метою цих етапів є:

- прискорити участь людей у вдосконаленні системи управління персоналом, щоб зменшити опір персоналу;
- пояснити всім зацікавленим сторонам, на що саме буде спрямований акцент оновленої системи управління персоналом, визначити, що залишиться незмінним в організації;
- розробити систему цілеспрямованих дій, реалізація яких із самого початку впливатиме на рушійні сили змін у системі управління персоналом.

План заходів щодо реалізації проектних пропозицій.

Розглянемо етапи реалізації проектних пропозицій.

1. Діагностика поточного стану та досягнення консенсусу.

По-перше, необхідно визначити провідних фахівців у сфері перспективних ідей щодо управління персоналом у цілому.

По-друге, ці люди мають бути зібрані разом, щоб сформувати спільне бачення поточної кадрової системи. Важливо дізнатися точку зору людей, які можуть думати про підприємство інакше, ніж інші.

На цьому етапі вирішуються такі завдання:

1) підбір персоналу для впровадження необхідних змін системи управління персоналом;

2) виявлення сильних і слабких сторін існуючої системи управління персоналом.

Відповідальною особою за цей етап є директор.

2. Діагностика та досягнення консенсусу щодо розуміння оновленої системи управління персоналом.

Другий крок складається з повторення процедури першого кроку, але зосередження на бажаній системі управління персоналом. Обговорення поточної системи кадрів слід тримати окремо від обговорення бажаної системи кадрів, щоб обидва обговорення не впливали один на одного. Обговорення найкраще проводити з питань, які мають найбільшу цінність для процесу в цілому.

На цьому етапі вирішуються такі завдання:

1) обговорення виявлених сильних і слабких сторін існуючої системи управління персоналом;

2) посилення та вдосконалення державного контролю системи управління персоналом;

3) розгляд конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства ФОП Рогов В.А.:

1. Ознайомлення з посадою спеціаліста з персоналу.

2. Розробка нової системи підбору, відбору та адаптації персоналу на основі компетенційної карти.

3. Розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів.

4. Навчання співробітників щодо підвищення кваліфікації.

5. Удосконалення системи оплати праці.

6. Підвищення корпоративного духу.

7. Удосконалення системи атестації персоналу.

8. Впровадження нового методу оцінки персоналу.

Відповідальним за цей етап є директор.

3. Розуміння результатів

На третьому етапі вдосконалення системи управління персоналом складаються профілі поточних і бажаних систем управління персоналом і чітко

визначаються відмінності. Відсутність істотних відмінностей не означає, що серйозні зміни не потрібні. Невеликі зміни можуть бути такими ж важливими, як і процедури значних змін.

На цьому етапі вирішуються такі завдання:

1) уточнення наданих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом;

2) проведення прогностичної оцінки реалізації розроблених заходів.

Відповідальним за цей етап є директор з розвитку.

4. Вивчення досвіду вдосконалення системи управління персоналом

На даному етапі вдосконалення системи управління персоналом проводиться аналіз наявного досвіду в досліджуваній сфері.

Завдання цього етапу – використання можливостей набутого досвіду в ФОП Рогов В.А.

Відповідальним за цей етап є директор.

5. Стратегічні дії

П'ятий крок зосереджений на виборі та реалізації дій, необхідних для вирішення поставлених стратегічних завдань щодо вдосконалення системи управління персоналом. Іншими словами, цей крок вимагає чіткого визначення дій і поведінки, які будуть використовуватися в рамках вдосконалення системи управління персоналом.

На цьому етапі вирішуються такі завдання:

1) удосконалення системи моніторингу стану системи управління персоналом шляхом аналізу та узагальнення інформації щодо підсистем, що складають систему управління персоналом.

2) остаточне затвердження проекту вдосконалення системи управління персоналом на основі прийнятих пропозицій;

3) виконання розроблених заходів;

4) розроблення оцінки прогностичної ефективності реалізації розроблених пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Відповідальним за цей етап є директор.

3.3 Заходи впровадження адміністративного менеджменту у сфері діловодства ФОП Рогов В.А.

Робота з документами на підприємстві малого бізнесу ФОП Рогов В.А. вимагає виконання комплексу операцій, який включає реєстрацію, погодження, відправлення та зберігання документів, а також їх передачу в архів або знищення. Організація роботи з документами є ключовим аспектом у досягненні ефективної роботи підприємства малого бізнесу, адже неправильна організація роботи може призвести до втрати документів та інших проблем. Для успішного виконання своїх обов'язків співробітники ФОП Рогов В.А. на всіх рівнях управління повинні володіти документообігом та професійними навичками відповідно до встановлених законодавством норм і стандартів.

Аналіз документообороту на підприємстві ФОП Рогов В.А. показав про відсутність порядку законодавчо-правового забезпечення роботи з документами, зустрічаються помилки в роботі над законодавчими актами, що регламентують діяльність підприємств малого бізнесу, а також в роботі із локальними документами. Щоб процеси створення та роботи з документами ФОП Рогов В.А. проводилися за єдиним сценарієм, повинна бути складена інструкція по діловодству, яка буде включати такі моменти:

- правила роботи з вихідними, вхідними та внутрішніми документами;
- правила введення документів до бази даних;
- вказівки про те, протягом якого часу не можна знищувати справи та документи;
- терміни, правила та перелік осіб, відповідальних за відправку та виготовлення документів;
- шаблони та зразки документів, що використовуються на підприємстві;
- вказівки щодо підготовки документів перед здачею в архів тощо.

До напрямків щодо вдосконалення документаційного забезпечення діяльності ФОП Рогов В.А. пропонуються такі заходи.

1) наділити бухгалтера, оскільки саме він працює із звітністю та іншими документами малого підприємства і має доступ до програмного забезпечення, додатковими повноваженнями діловодства;

2) розробити відомчі положення;

3) занести зміни до посадових інструкцій документознавця та заступників керівника відповідно до нових професійних стандартів.

4) створити інструкцію з діловодства відповідно до Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях [Правила].

Правила організації діловодства допомагають зменшити плутанину і забезпечують одноманітність документообігу. Наприклад, вони визначають порядок ініціалів в тексті документа та звернення, встановлюють вимоги до оформлення документів, які використовуються в системі адміністративного управління тощо.

У зв'язку з цим, з метою встановлення єдиних вимог до підготовки, обробки, зберігання та використання документів, що утворюються в процесі адміністративного управління ФОП Рогов В.А., і документів, що надходять на підприємство, а також для поліпшення і підвищення ефективності документообігу ФОП Рогов В.А. є необхідним запропонувати, розробити і ввести в дію нову Інструкцію з діловодства.

Крім паперової форми поширеною формою доставки і відправки документів є електронна форма, для якої розроблені інші вимоги згідно із Типовою інструкцією з документування управлінською інформацією в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну [].

В Інструкції з діловодства ФОП Рогов В.А. пропонується прописати основні розділи, наведені на рис. 3.2.

У розділі «Вимоги до оформлення документів» необхідно додати нові реквізити на форми документів, додати форми та приклади для кожного виду документів.

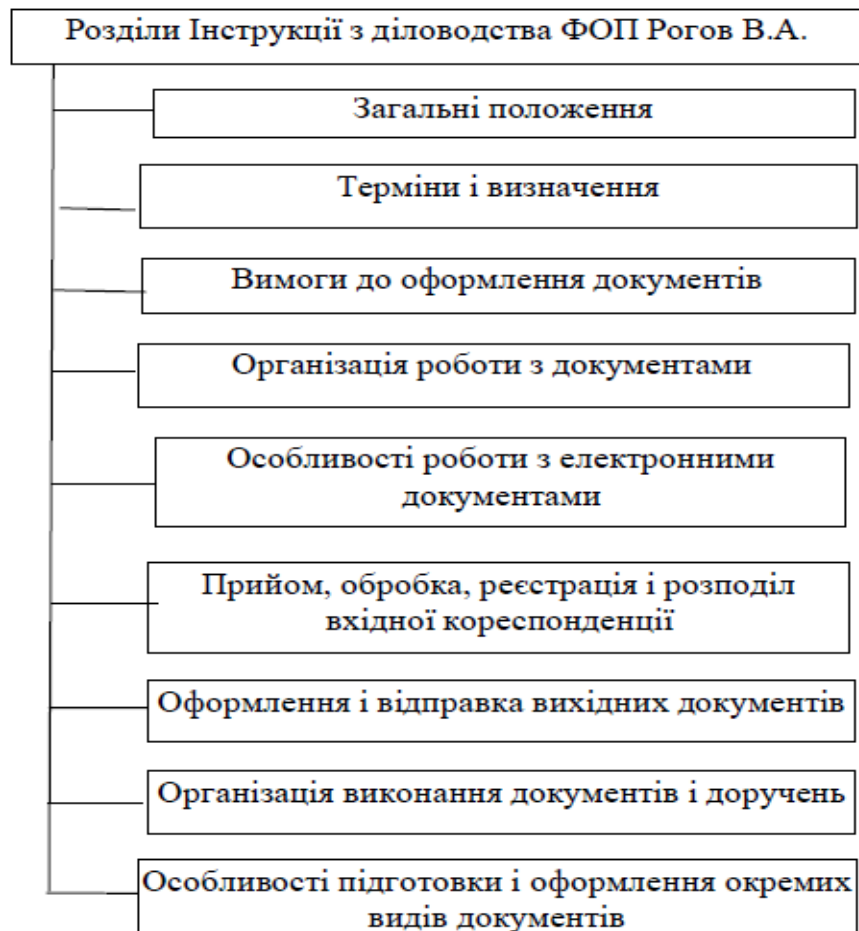


Рисунок 3.2 – Розділи Інструкції з діловодства ФОП Рогов В.А.

Джерело: побудовано автором

В управлінській діяльності ФОП Рогов В.А. використовуються такі документи:

- локальні нормативні акти (правила, положення, інструкції);
- розпорядчі документи (накази),
- протоколи засідань, нарад,
- плани, звіти, висновки,
- записки (аналітичні, службові, пояснювальні тощо),
- листи,
- довіреність,

- договори, контракти, угоди.

Залежно від конкретних управлінських завдань у діяльності ФОП Рогов В.А. створюються інші види документів (прогнози, програми, завдання тощо).

При розробці Інструкції з діловодства ФОП Рогов В.А. необхідно керуватися такими нормативними актами:

- Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях (для роботи із паперовими документами);

- Типова інструкція з документування управлінською інформацією в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну (для роботи із електронними документами);

- Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. №55 «Деякі питання документування управлінської діяльності», якою затверджена Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну.

- Постанова Кабінету Міністрів України №736 від 19.10.2016 р. «Про затвердження Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію».

- Наказ Міністерства Юстиції України №1000/5 від 18.06.2015 «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях».

- Наказ Міністерства Юстиції України №578/5 від 12.04.2012 «Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів», далі Типовий перелік документів.

- Наказ Державної міграційної служби України №96 від 24.07.2015 р «Про затвердження Переліку видів документів під час діяльності ДМС України із зазначенням строків зберігання документів», далі Галузовий перелік документів.

Для забезпечення правильної організації роботи з документами необхідно довести Інструкцію до всіх працівників ФОП Рогов В.А. та розробити пам'ятки про зміни для служби діловодства. У свою чергу працівники, які працюють з документами, повинні бути особливо уважними при створенні, використанні, збереженні документів.

Розробка Інструкції встановлює політику та процедури управління відділом і забезпечує послідовність дій. В результаті ФОП Рогов В.А. матиме чітку структуру документообігу, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та контролю документації. Такий підхід сприяє підвищенню правової безпеки та дотримання вимог законодавства.

Внесення змін до посадових інструкцій документознавців та заступників керівників відповідно до нових професійних стандартів є важливим кроком до професійного розвитку та підвищення кадрового потенціалу організації. Внесення змін забезпечує відповідність сучасним вимогам і стандартам у сфері документаційного забезпечення та підвищує професійну компетентність персоналу.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження зробимо декілька висновків.

У своїй діяльності суб'єкти малого підприємництва стикаються з низкою проблем: фінансовими, організаційними, правовими, інформаційними тощо. Для успішного вирішення цих завдань варто врахувати особливості функціонування малих підприємств, розробити та реалізувати стратегію управління малим бізнесом.

ФОП Рогов Владіслав Анатолійович (далі ФОП Рогов В.А.) за своїми характеристиками відноситься до групи підприємств малого бізнесу. Підприємство розташовано в м. Конотоп Сумської області. Має два магазини і займається діяльністю у роздрібній торгівельній сфері, а саме продажами продовольчих товарів. Основним постачальником продукції є ПП «Хлібзавод Дубовязовський». Включення ФОП Рогов В.А. в реєстр суб'єктів малого бізнесу дозволяє йому користуватися різними пільгами і заходами державної підтримки.

ФОП Рогов В.А. має досить просту організаційну структуру управління, яка найчастіше властива саме для підприємств малого бізнесу. Це лінійна організаційна структура, яку очолює директор. У директора є підлеглі особи – це керівники відділів – головний бухгалтер і керівник відділу продаж. Керівникам відділів, у свою чергу, підпорядковуються виконавці: бухгалтер, касир, менеджер з закупівель продукції і менеджер з продаж закупленої продукції.

Аналіз економічних показників показує, що ФОП Рогов В.А. збільшив темпи продажів у 2023 році у порівнянні із 2021 роком. Чистий дохід підприємства зріс, зростає також собівартість реалізованої продукції, але нижчими темпами. Підприємство отримувало прибуток кожний рік протягом досліджуваного періоду. У 2023 році його сума склала 160,3 тис. грн. Величина чистого прибутку ФОП Рогов В.А. за 2021-2023 роки зросла майже в 3,5 рази. Із розміром чистого прибутку зростає і рентабельність продажів на 0,1%, яка складає у 2023 році 1,6%. Встановлено, що між показниками рентабельності продаж підприємства ФОП Рогов В.А. та коефіцієнтами ефективності його

організаційної структури існує прямий зв'язок, тобто зі збільшенням коефіцієнта ефективності організаційної структури зростає рентабельність продажів і навпаки.

Протягом 2021-2023 років середньооблікова чисельність персоналу ФОП Рогов В.А. зменшилась на одну особу. Більша частина працівників підприємства – працівники жіночої статті: у 2023 році їх кількість склала 11 осіб, а чисельність працівників чоловічої статті - 5 осіб. Вікова структура персоналу ФОП Рогов В.А. характеризується перевагою працівників у віці від 41 до 50 років. На підприємстві налічується 5 працівників у віці до 40 років та 3 - вище 51 року. Характеризуючи персонал підприємства за освітою, необхідно відзначити, що більшість працівників мають середню спеціальну освіту – 7 осіб, чисельність працівників із середньою освітою – 5 осіб і чисельність працівників із вищою освітою – 4 особи. Із вищою освітою це керівний склад підприємства.

В результаті аналізу структури управління ФОП Рогов В.А. виявлено наступні проблемні зони: існуюча організаційна структура підприємства характеризується певною кількістю нераціональних функціональних зв'язків, які обмежують ефективність управлінських рішень; чітко не формалізовано розподіл повноважень та відповідальності між керівниками функціональних відділів; дублювання функцій і непотрібні витрати.

Процедури адміністративного управління в ФОП Рогов В.А. виражаються через накази, розпорядження, інструкції, положення в різних підрозділах, які доручені для виконання відповідним працівникам підприємства. Крім того, можна назвати такі документи розпорядчого впливу: накази про прийняття на роботу, переміщення по підприємству, про звільнення; накази про роботу у вихідні та святкові дні за необхідністю; накази про присвоєння кваліфікації; в організації виробничої практики.

Протягом 2021-2023 роки ФОП Рогов В.А. працював зі змінним успіхом і характеризувався середньою діловою активністю. Організаційна структура підприємства характеризується проблемами: наявні нераціональні функціональні зв'язки; дублювання функцій і непотрібні витрати. У 2023 році основні зусилля ФОП Рогов В.А. були зосереджені на оптимізації витрат та підвищенні

ефективності за всіма напрямками. Однак існуюча організаційна структура не підходить для такого підходу, а тому необхідна її трансформація. Ефективність роботи керівників відносно низька - в середньому вона становить 72%, тобто 28% усіх документів виконуються зі значним запізненням.

На підставі SWOT- аналізу досліджуваного підприємства визначені слабкі та сильні його сторони, які були порівняні із поточними загрозами та наявними можливостями, що в результаті допомогло визначити напрямки стратегічного розвитку підприємства. З метою встановлення єдиних вимог до підготовки, обробки, зберігання та використання документів, що утворюються в процесі адміністративного управління підприємства малого бізнесу, і документів, що надходять на підприємство, а також для поліпшення і підвищення ефективності документообігу запропоновано розробити і ввести в дію нову Інструкцію з діловодства.

Для виявлення потреби в професійному зростанні персоналу підприємства, визначення шляхів підвищення ефективності його роботи запропонований метод оцінки його професійних якостей під назвою «360 градусів». Дослідження та досвід управління показують, що навчання в робочий час є більш ефективним і, ймовірно, більш надійним. Новому персоналу рекомендується пройти підвищення кваліфікації після відпрацювання не менше шести місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (2). С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14>
2. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
3. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
4. Воронкова В. Г., Вангер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies*. 2020. № 3 (80). С. 159–177. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2019-3-80-12>
5. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556–561.
6. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 11.08.2024)
7. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
8. Денисенко М. П., Бреус С. В. Зарубіжний досвід регіонально-адміністративного управління та можливості його імплементації в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.5.56>
9. Деякі питання документування управлінської діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року №55. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 08.10 2024).

10. Зарічна О. В., Зеліч В. В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 44. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>

11. Козак А. Р. Роль та місце малого бізнесу в економіці України та світу. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Т.2. №13. С.236-241. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11281> (дата звернення: 20.09.2024).

12. Кравчук І., Присяжнюк О., Лавриненко С. Формування знаннєвого потенціалу адміністрування у професійному розвитку менеджера. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-64>

13. Лесько О.Й. Деретуляція підприємницької діяльності та покращення умов ведення бізнесу в Україні. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. N 1. С. 58-64.

14. Луцяк В.В. Нормативно-правова база регулювання діяльності малого підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Т. 21. № 3. С. 91-99.

15. Маркевич, Ю. О. Теорії та концепції сучасного адміністративного управління у глобальному і національному вимірах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-07>

16. Могилевська О. Ю., Головенко К. В., Григор О. В. Зовнішнє середовище як об'єкт ефективної діяльності адміністративного управління підприємством. *Сучасні питання економіки і права*. 2019. № 1 (9). С. 29–35.

17. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>

18. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування,

на підприємствах, в установах і організаціях. Наказ Міністерства Юстиції України від 18.06.2025 №1000/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text> (дата звернення 08.10 2024)

19. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва. Закон України від 22 березня 2012 № 4618-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення 08.10 2024)

20. Рогов В.А. Удосконалення адміністративного менеджменту шляхом впровадження міжнародних стандартів якості. *Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Житомир, 30 грудня 2023 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 56-57.

21. Рогов В.А. Управління в діяльності малих форм підприємницької діяльності. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 644-646

22. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf> (дата звернення: 13.09.2024).

23. Терюханова І., Стульпінас Н., Терещенко О. Розвиток соціального діалогу в питаннях професійного навчання персоналу українських підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1-2. С. 44–50.

24. Фединець Н. І. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. С. 83–88. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.5-6.11

25. Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, New York: George Braziller. URL: https://www.academia.edu/38207367/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory (дата звернення 10.09.2024)

26. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York: W. W. Norton

& Company. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf (дата звернення 10.09.2024)

27. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston: Harvard University. URL: <https://www.econbiz.de/Record/organization-and-environment-managing-differentiation-and-integration-lawrence-paul/10000321313> (дата звернення 10.09.2024)

28. Porter M.E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. №1. P.86.