МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

НОВОСЕЛЬСЬКИЙ Володимир Володимирович

Формування системи ефективного управління персоналом на підприємстві. / Formation of an effective personnel management system at the enterprise

"спеціальність: 073 - Менеджмент

освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41

В. В. Новосельський

Науковий керівник:

д.н.д.у., професор, О. Ю. Іванова

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | 6 |
| * 1. Сутність системи управління підприємства
 | 6 |
| * 1. Методи системи управління підприємством
 | 19 |
| Висновки до 1 розділу | 29 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 30 |
| 2.1. Загальна економічна характеристика підприємства | 30 |
| 2.2. Аналіз системи управління підприємства | 37 |
| Висновки до 2 розділу | 46 |
| РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 47 |
| Висновки до 3 розділу | 55 |
| ВИСНОВКИ | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 61 |

**ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** Дослідження формування системи ефективного управління на підприємстві є дуже актуальним завданням в сучасних умовах господарювання. Управління підприємством є складним і многогранним процесом, який включає в себе багато факторів, таких як економіка, технології, правова база, соціальні аспекти та багато інших. Для досягнення успіху у господарській діяльності необхідно мати якісну систему управління, яка б дозволяла оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та ефективно використовувати наявні ресурси.

Застосування системи ефективного управління на підприємстві дозволяє підвищити якість управління, знизити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Також система управління допомагає підприємству планувати свою діяльність, прогнозувати ризики та вчасно реагувати на них, а також виявляти потенційні можливості для розвитку.

У сучасних умовах ринкової конкуренції дослідження формування системи ефективного управління на підприємстві є дуже важливим завданням для забезпечення успішної діяльності підприємства. Від вдалої системи управління залежить не тільки фінансовий результат, а й репутація підприємства, його конкурентоспроможність та можливості розвитку.

В умовах війни, змінюються вимоги та умови ринку, зокрема змінюється попит та пропозиція на товари та послуги, змінюється політика держави щодо підприємництва та інвестицій.

В умовах війни підприємствам поставлені завдання забезпечити потреби армії та населення у необхідних товарах та послугах, що може вимагати переналагодження виробничих процесів та швидкого реагування на зміни у ситуації. З іншого боку, війна може призвести до зниження попиту на товари та послуги, що вимагає перегляду стратегії розвитку та ефективного управління фінансовими ресурсами.

В умовах війни також збільшується ризик збитків та шкідливих наслідків для підприємств, зокрема через зниження рівня безпеки, зростання конкуренції та зниження рівня довіри споживачів до певних товарів та послуг.

Тому, формування ефективної системи управління на підприємстві в умовах війни є дуже важливим завданням, що може допомогти підприємству зберегти стабільність та ефективність в умовах нестабільної ситуації.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання ефективної системи управління підприємством знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Адонін С., Бабчинська О., Гомон О., Довгань Л., Заячківська О., Карий О., Кіляр О., Кочетков В., Кузьменко А., Кустріч Л., Панченко В., Ревуцька А., Солоненко Ю., Фількіна Л., Шкільняк М., Шмалій Л.

**Метою** дослідження є вироблення теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування системи ефективного управління на підприємстві.

Відповідно до мети були поставленні та вирішенні наступні **завдання:**

* окреслити сутність системи управління підприємства;
* обґрунтувати методи системи управління підприємством;
* проаналізувати наявну систему управління підприємством;
* запропонувати основні напрями підвищення ефективності формування системи ефективного управління на підприємстві.

**Об’єктом дослідження** є система управління ТОВ «ЯРА ПЛЮС».

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні основи щодо формування системи управління на підприємстві.

**Методи дослідження.** Дослідження теоретичних та практичних основ управління підприємством базувались на різних наукових методах пізнання. Основними з них є:

Системний аналіз – метод, що дозволяє розглядати підприємство як складну систему, з аналізом взаємодії між її елементами та визначенням ефективності функціонування системи управління підприємством.

Аналіз фінансових показників – дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, його прибутковість та рентабельність.

Аналіз процесів бізнесу – дозволяє оцінити ефективність бізнес-процесів та виявити можливості для їх оптимізації.

Аналіз ринку та споживачів – дозволяє визначити потреби ринку та споживачів, їхні вимоги та очікування. Цей аналіз допомагає виробити стратегії, які задовольняють потреби ринку та споживачів, що, в свою чергу, сприятиме розвитку підприємства.

**Практична значимість** результатів дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використанні в діяльності підприємства з метою поліпшення системи управління підприємством.

**Апробація.** Результати дослідження були апробовані на кафедральній конференції та опубліковані у її матеріалах.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

* 1. **Сутність системи управління підприємства**

Традиційні причини виникнення процесного менеджменту пов'язані з такими тенденціями розвитку нашої цивілізації:

• розвиток технологій (особливо інформаційних);

• глобалізація ринку;

• збільшення попиту споживачів на продукцію/послуги;

• підвищення швидкості цивілізаційних змін;

Ці тенденції призвели до частої неефективності традиційних методів управління та пошуку нових, кращих технологій. У результаті в останнє десятиліття двадцятого століття були розроблені фундаментальні технології, такі як управління процесами та збалансована система показників.

Основна стаття Хаммера і Чампі про реінжиніринг і управління процесами, Reengineering Corporation, цитує такі недоліки традиційних методів управління:

• не орієнтовані на кінцевий результат;

• нездатність швидко реагувати на обставини, що динамічно змінюються;

• недотримання клієнтоорієнтованого підходу;

• високі трансакційні витрати.

Трансакційні витрати – це втрати, які компанія має через неефективну комунікацію із зовнішнім середовищем і всередині організації [31, с. 124].

Традиційні системи обліку та управління зосереджені на обліку/управлінні виробничими (матеріальними) витратами. Щоб зрозуміти сутність трансакційних витрат, розглянемо два приклади. Приклад 1: потенційний клієнт звернувся в компанію, не був задоволений відповідями, ставленням, своєчасністю, професіоналізмом, в результаті став клієнтом конкурента і приніс йому мільйонний прибуток. Приклад 2: через непорозуміння між відділами новий гіпермаркет відкрився на 3 місяці пізніше запланованого. В обох випадках підприємству завдано збитків у розмірі упущеної вигоди. У першому випадку через неефективну комунікацію із зовнішнім світом (зовнішні трансакційні витрати), у другому через неефективну комунікацію всередині компанії (внутрішні трансакційні витрати). У сучасному бізнесі трансакційні витрати часто значно перевищують витрати на виробництво, але вони не розраховуються та не управляються. Популярність сучасних технологій, таких як управління процесами, управління взаємовідносинами з клієнтами є, серед іншого, наслідком того, що ці технології знижують трансакційні витрати компаній [2, с. 14].

У традиційній культурі виробництва найбільш популярною є функціональна модель управління. Вона сформульована Адамом Смітом та стосується перших фабрик і вирішує проблему підвищення продуктивності через поділ праці. Функціональна модель служить бізнесу кілька століть і ще не вичерпала своїх можливостей. Однією з дуже серйозних проблем функціональної моделі є затримка і втрата інформації в компанії. Керівні впливи найчастіше передаються в усній формі. Мова (особливо українська) є дуже , тому після кількох «передач» керуюча дія може спотворюватися на 100%.

Науковий підхід до управління (Scientific Management), який розробив Ф. В. Тейлор є, мабуть, найкращим вираженням цих ідей. Він стверджував, що робота може бути виконана найбільш продуктивно, якщо вона розбита на прості елементи і якщо люди, особливо робітники, призначені менеджерами і спеціалізуються на певній простій частині роботи. Він також підкреслив важливу роль менеджменту. «Тільки завдяки більш повній стандартизації методів, прискореному впровадженню кращих досягнень і умов праці, а також посиленню співпраці можна працювати швидше». Відповідальність за дотримання стандартів і розширення співпраці лежить виключно на менеджерах». Закономірним наслідком цих поглядів стало розширення функціональних організаційних структур [33, с. 57].

Функціональна спеціалізація також була центральною темою Макса Вебера, автора терміну та теорії бюрократії. Він вважав бюрократію найефективнішим способом управління складними організаціями і стверджував, що бюрократія перевершує будь-який інший метод з погляду точності, стабільності, дисципліни та надійності. Вебер вважав, що є шість будівельних блоків бюрократії, першим з яких є функціональна спеціалізація.

Хоча сьогоднішні теоретики значною мірою виступають проти ідей цих піонерів теорії управління, вони продовжують впливати на організації по всьому світу. Безсумнівно, більшість їх побудовано за функціональним принципом і спирається на фахівців, виконують спеціалізовані завдання.

Всі ці тренди є актуальними для української економіки та бізнесу сьогодні. Якщо перейти від масштабів світової економіки до конкретної компанії, можна виділити симптоми/проблеми, що вказують на актуальність і необхідність застосування процесного управління. Але давайте зробимо навпаки, опишемо «ідеальне» підприємство з погляду процесного управління:

* компанія працює як годинник, дії співробітників та підрозділів чітко скоординовані;
* відсутність втрат, затримок, спотворень інформації;
* у своїй повсякденній діяльності співробітники орієнтовані на потреби клієнтів та мети компанії, а не на свої особисті інтереси та інтереси своїх підрозділів;
* кожному зрозуміло, як його робота відбивається на результатах діяльності підприємства;
* завжди зрозуміло, хто відповідає за ту чи іншу роботу чи функцію;
* відомі терміни виконання кожної операції та завдання загалом;
* виконання всіх операцій, функцій та завдань для досягнення цілей компанії та задоволення потреб клієнтів компанії [49, с. 46].

Якщо ці ознаки є, компанія працює ефективно, зміна системи управління не актуальна. Якщо картина прямо протилежна, то управління процесами – один із тих ресурсів, які можуть значно підвищити ефективність бізнесу.

Подібно до того, як процес будівництва включає етап проектування і саме будівництво, так і в управлінні процесами є етапи опису, проектування, оптимізації процесу і етап виконання процесу. Для опису та оптимізації використовуються різні методології, стандарти та програмні засоби. По суті, виконання процесу є діяльність підприємства.

Більш глибоке розуміння і більша орієнтація управління бізнес-процесами потенційно можуть принести величезну користь. Наприклад, в цих умовах координація роботи має стати набагато ефективнішою, оскільки робота перетікає з відділу до відділу з меншою кількістю помилок, а запити клієнтів виконуються з першого разу та вчасно. Поліпшується знання клієнтів, зазвичай, дуже значно, скорочуються конфлікти між відділами, скорочуються затримки між різними етапами процесу [24, с. 12].

Багато організаційні проблеми мають міжфункціональний характер. Як застосувати концепцію бізнес-процесів на практиці, щоб управління було більш ефективним та покращувало роботу компанії? Є три можливості. Це міжфункціональне вирішення проблем, опис та управління процесами, реалізація організаційної структури процесу.

Найпростішим способом є використання бізнес-процесів для виявлення необхідних проблем для роботи міжфункціональних груп, і це можна зробити з різним ступенем формалізації. Базуючись на широкому і не дуже глибокому розумінні бізнес-процесів, топ-менеджери компанії можуть обговорювати робочі та міжфункціональні моменти, які викликають проблеми. Потім ви можете встановити пріоритети та створити міжфункціональні групи для їх вирішення. Ці групи повинні отримати завдання. З точки зору методології є два альтернативних методу. По-перше, це використання формальної структури (групи) для постановки проблеми, її аналізу та збору даних про неї, розробки та тестування можливих альтернативних рішень, перш ніж прийти до найбільш бажаного рішення. Інший спосіб – застосувати системний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів.

Перший метод – використання формальної групи вирішення проблем – є відносно безпечним з точки зору організації, але якщо обрано другий варіант, організація повинна усвідомлювати небезпеку такого радикального підходу, особливо якщо він використовується як інструмент для загального розвитку організації або вдосконалюється весь процес [26, с. 35].

Інший спосіб застосування наших знань про бізнес-процеси – більш упорядкований. Перш за все, йдеться про визначення важливих бізнес-процесів відповідно до унікальних і чітких принципів. Це можна зробити різними способами, але досвід експертів показує, що найуспішнішим є метод управління якістю процесу (УЯП). УЯП включає опис місії (основних цілей діяльності) організації, департаменту або відділу, а також перелік ключових факторів успіху (КФУ), необхідних і достатніх для досягнення місії. Існує не більше 8 ключових факторів успіху. Після складання місії та списку КФУ наступним кроком є опис бізнес-процесів, які існують сьогодні, і нових, які будуть потрібні для досягнення місії. Зазвичай в організації існує від 20 до 30 різних бізнес-процесів. На цьому етапі процеси ранжуються за важливістю, існуючою ефективністю та власниками кожного з них. Рішення, як правило, приймається за принципом того, хто найбільше виграє від ефективного функціонування процесу, а хто програє від поганого. Ці виділення майже завжди входять до групи, яка описує процеси. На організаційному рівні це можуть бути, наприклад, директори і, зрештою, вищі менеджери.

Тому власники процесів несуть відповідальність за роботу над покращенням продуктивності процесу. Вони повинні мати відповідні повноваження та доступ до необхідних ресурсів. Власники процесів повинні зберегти свої позиції та портфоліо, щоб не було збільшення розміру організації. У зв’язку з цим постає питання про те, наскільки працівники готові взяти на себе значну додаткову відповідальність. Крім того, слід зазначити, що власник процесу не повинен виконувати всі роботи з покращення самостійно, але несе відповідальність за забезпечення виконання цієї роботи.

Існує багато способів виконання завдання власником процесу, одним із яких є використання методології реінжинірингу бізнес-процесів (РБП). Тут важливо зазначити, що під час цього шляху потрібна буде координація, оскільки окремий власник процесу, який вирішить використовувати RBP без розуміння та підтримки інших керівників вищої ланки, ризикує спричинити хаос у всій організації. Так само, якщо всі власники процесу вирішать застосувати цей підхід одночасно, це призведе до однакового результату. Деякі з методів, які використовуються в удосконаленому процесі, є відносно безпечними, і навіть якщо з якихось причин вони виявляться невірними, шкода не буде надто великою, але такі методи, як RBP, через їх радикальність вимагають великої обережності використовувати [21, с. 56].

Третій спосіб реалізації наших знань про бізнес-процеси дозволяє нам визначати організаційні структури та керувати самою організацією. Цей шлях заснований на тому факті, що організаційні структури самі по собі мають вирішальний вплив на ефективність діяльності організацій. Більшість організаційних структур створені для того, щоб активно перешкоджати прогресу, а не сприяти йому. Це пов’язано з тим, що окремі спеціалізовані відділи часто повністю замикаються у своїх функціональних нішах, почуваючи себе самодостатніми структурами, не усвідомлюючи, що мета їхнього існування – працювати як постачальники для своїх внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Структури, які більше покладаються на бізнес-процеси, ніж існуючі, можуть уникнути цього, створивши робочі групи, які мають усіх необхідних експертів і відповідають за весь процес, а не за певну частину, пов’язану з їх технічною спеціалізацією. Організаційна структура повинна мати мету, форма якої повинна слідувати змісту, структура повинна бути розроблена для задоволення певного набору цілей. Незважаючи на це, у переважній більшості випадків створення організаційної структури розуміється як вставка імен у попередньо намальовані квадрати на організаційній діаграмі.

Зміна організаційної структури, яка відображає бізнес-процеси, може мати довгострокові та значні наслідки [25, с. 71].

Система управління організацією – це набір взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, які працюють для забезпечення стійкості компанії. Це досить складний механізм, який спрямовує суб’єкт господарювання на досягнення поставлених цілей і стратегічних завдань. Якщо управління підприємством – це безперервний процес впливу на всі складові елементи підприємства з метою вилучення максимальної вигоди з наявних у нього ресурсів, то система управління – це сукупність методів і засобів, що використовуються для реалізації цього процесу.

Щоб краще зрозуміти суть управління, розглянемо про його складові частини. Почнемо опис із переліку предметів контролю. Їх роль виконують представники керівництва [29, с.251]:

• менеджери;

• керівники філій і відділень, виробничих цехів, інших частин, що складають органи функціонального, лінійного або загального управління організацією;

• бригадири.

Об'єктами системи управління на підприємстві є ті елементи, діяльність яких підпорядкована вищим структурам:

• управління та відділи;

• майстерні;

• бригади та групи виконавців робіт;

• певні працівники.

Ці підрозділи персоналу беруть безпосередню участь у виробничому процесі, але не приймають рішень, які впливають на управління господарською діяльністю організації та розвиток бізнесу. Вони мають обмежений обсяг повноважень, що визначає обов’язки кожного працівника.

Як бачимо, архітектура комплексу керування складається з двох підсистем:

• менеджер;

• керований.

Проте не слід думати, що його вплив спрямований лише на працівників, а мета функціонування зводиться лише до підвищення продуктивності праці. Ефективність роботи суб'єкта господарювання залежить від того, наскільки вдало побудовані принципи процесу оперативного управління в різних взаємопов'язаних частинах:

• маркетинг і реклама;

• виробництво;

• фінансове та матеріальне забезпечення;

• кадровий резерв.

Усі ці елементи також входять до загальної композиції системи управління підприємством, яку слід розглядати як сукупність сервісів і каналів зв’язку, що забезпечують певне функціонування та стабільний розвиток.

Як бачимо, структура, яку ми вивчаємо, має складну структуру. Він поєднує методи, технології, процедури, принципи та органи управління компанією. Концепція управління вважається організованою, якщо визначені наступні істотні умови [37, с. 220]:

• межі впливу;

• складові елементи;

• структура взаємодії між окремими підрозділами та працівниками;

• функції компонентів виробничого процесу.

Структурно сформована та оптимізована система управління компанією сприяє стабільному розвитку бізнесу, оскільки успішно справляється з виконанням наступних важливих функцій.

1. Слідування корпоративним цінностям і місії.

2. Розподіл управлінських і виробничих функцій.

3. Встановлення порядку взаємодії між різними елементами організації та її співробітниками.

4. Оптимізація внутрішніх процесів, їх модернізація.

5. Забезпечення ефективної взаємодії бізнесу із зовнішнім середовищем.

6. Зниження ризику фінансової дестабілізації.

Реалізація всіх цих функцій управління передбачає виконання цілого комплексу скоординованих дій, які ведуть до досягнення мети компанії.

Засновники теорії менеджменту по-різному формулюють завдання управління організацією. Найбільш чітко їх визначив Файоль, він включив до свого списку такі потреби.

1. Слідування корпоративним цінностям і місії.

2. Розподіл управлінських і виробничих функцій.

3. Встановлення порядку взаємодії між різними елементами організації та її співробітниками.

4. Оптимізація внутрішніх процесів, їх модернізація.

5. Забезпечення ефективної взаємодії бізнесу із зовнішнім середовищем.

6. Зниження ризику фінансової дестабілізації [44, с. 137].

Ці завдання, покладені в основу механізму управління, були сформульовані ще в ХХ столітті. Відтоді у виробництві багато чого змінилося. Справжня наукова революція, що відбулася в природничих дисциплінах, високі темпи технічного прогресу та повсюдна цифровізація вплинули на принципи ефективної організації управління. Сьогодні активно змінюються, модернізуються методи прийняття системно значущих рішень, засоби контролю за їх виконанням. З’явився новий формат роботи – так звана дистанційна робота, а з нею і власна система моніторингу співробітників. Крім того, відкориговано принципи управління фінансами, що в основному пов'язано із впровадженням електронних методів взаєморозрахунків. Сформувалася концепція тайм-менеджменту, яка диктує свої принципи розподілу ресурсів. Отже, класичний перелік завдань управління господарською діяльністю підприємства можна доповнити наступними поточними потребами.

1. Збір, обробка та зберігання рядів даних з можливістю швидкого доступу до необхідної інформації всім співробітникам.

2. Впровадження інновацій та розробка нових продуктів.

3. Створення сприятливого клімату в колективі, вироблення методів мотивації, протистояння конфліктним ситуаціям.

4. Організація ефективної взаємодії з іншими компаніями, включаючи використання маркетингових і рекламних заходів.

Перелік тактичних завдань можна коригувати та розширювати. Він формується під впливом таких характеристик, як масштаб компанії, специфіка її роботи і специфіка зовнішнього середовища, в якому вона повинна функціонувати. Не дарма сучасний менеджмент називають мистецтвом управління, порівнюючи його зі складною комбінованою грою, що вимагає від учасників гнучкості, відкритості та доступу до новітніх засобів комунікації.

Коли йдеться про організацію управлінських концепцій, керівники все менше керуються теоретичними постулатами, а все частіше застосовують власні механізми управління, засновані на поточних реаліях ринку та досвіді інших гравців. Однак модель, яка добре працює в одній компанії, може виявитися невдалою, якщо її впровадити в іншій. Тому використовувані організаційні структури можуть відрізнятися, а вибір оптимальної схеми та послідовності управління залишається індивідуальним рішенням. Як правило, він базується на наступних факторах.

1. Праця промисловості.

2. Ступінь залучення до зовнішньої торгівлі.

3. Характеристика пропонованих товарів і послуг.

4. Купівельна спроможність у межах сегмента ринку.

5. Стратегічні цілі організації [48, с. 96].

У рамках однієї галузі економіки немає універсальних підходів, що пов'язано з географічними особливостями країни. Величезна кількість регіонів з різними кліматичними, соціально-демографічними та культурними особливостями змушує бізнес адаптуватися до ситуації, відмовляючись від типових схем організації управління. Але можна виділити кілька ключових моделей, які складають основу сучасного менеджменту.

1. Програмно-орієнтована система управління організаційними елементами. Він включає розрахунок і контроль бізнес-цілей, наявних ресурсів, дій, необхідних для досягнення бажаних показників, а також отриманих результатів. Така модель управління господарською діяльністю компанії є гнучкою та ефективною, дозволяє досягти бажаного з мінімальними витратами та підходить для реалізації проектів різного масштабу. Є в ньому і мінуси. Його застосування вимагає порядку в організації управління. Всі цілі компанії повинні бути доведені до співробітників, які можуть брати участь в їх формуванні.

2. Схема управління бюджетом. Його суть полягає в плануванні можливих витрат, прогнозуванні руху грошових потоків і майбутніх фінансових показників. Характеристики управління, заснованого на бюджетуванні, включають той факт, що керівництво повинно мати можливість чітко розрізняти обов'язки компанії та наявні у неї ресурси. При реалізації цієї моделі успіх досягається безпомилковим розрахунком фінансових показників. Побудова системи бюджетного управління базується на чітких регламентах, відхилення від яких неприпустимі. Як результат, ця модель дозволяє досягти фінансової стабільності компанії, але залишає її гнучкою, тим самим знижуючи конкурентоспроможність [10, с. 78].

3. Поняття небюджетного управління. Принципово новий підхід, який базується не на суворому дотриманні правил, а на прийнятті рішень, які відповідають цілям і місії компанії. Організація управлінської діяльності в компанії за небюджетною моделлю передбачає високу внутрішню мотивацію персоналу, а також вимагає дотримання принципів прозорості та відповідальності. Велика увага приділяється плануванню, координації та просуванню. Використання небюджетної моделі системи управління робить підприємство гнучким, знижує його витрати, але вимагає великої уваги до формування корпоративного духу та згуртованого колективу однодумців.

Зазначені організаційні структури мають свої переваги та недоліки. Вони підходять для реалізації різних стратегій і бізнес-форматів. При виборі оптимальної процедури управління важливо пам'ятати, що вона повинна сприяти формуванню такої роботи, при якій зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, не скасовуватимуть цілі компанії, а призведуть лише до своєчасної корекції проміжні завдання. . Тільки в цьому випадку можна говорити про те, що в компанії створені принципи ефективної системи управління [27, с. 137].

Управління можна будувати за допомогою різних методів і технологій. Поетапно формуються принципи управління підприємством. Основні кроки побудови моделі лідерства такі:

1. Створення загальної структури управління.

2. Формування управлінської команди та розробка принципів взаємодії між її елементами.

3. Перевірка та корекція створеного механізму.

За принципом підпорядкованості елементів система управління в організації може бути вертикальною (ієрархічною) і горизонтальною (органічною). У першому випадку елементи нижчого рівня підкоряються вищим за них у структурі. Якщо відділи знаходяться на одному рівні управління, то між ними встановлюються горизонтальні зв'язки. Такі структурні підрозділи підпорядковуються центру загального керівництва або генеральному директору.

Вертикальна організаційна структура управління

**Рис. 1.1. Вертикальна організаційна структура управління підприємством\***

\* складено автором самостійно

Вертикальна структура управління має такі характеристики:

* сувора субординація ланок загального ланцюга;
* чіткий розподіл обов'язків;
* переважання вертикальних зв'язків між складовими елементами.

Ця структура знайома багатьом компаніям. Він простий у реалізації та використанні, але призводить до зниження ефективності процесу управління. Це пов'язано з довгим шляхом отримання інформації від одного з'єднання до іншого і можливим спотворенням даних при передачі різними агентами.

Горизонтальна організаційна структура управління – це управління господарською діяльністю підприємства, при якому колектив складається з елементів, які безпосередньо не підпорядковані один одному і вимагає високого рівня організації взаємодії між його учасниками.

 **Рис. 1.2. Горизонтальна організаційна структура управління підприємством\***

\* складено автором самостійно

Досягти цього нелегко, але якщо вирішення такого завдання стає можливим завдяки залученню креативних та ініціативних співробітників, то процес управління стає простим і ефективним, а компанія суттєво виграє в конкурентній боротьбі, оскільки отримує гнучка концепція управління. Відсутність численних бюрократичних затримок у передачі інформації та прийнятті рішень сприяє збільшенню швидкості реагування на зовнішні та внутрішні зміни та підвищує якість виконання довірених даних. Цим органічна система управління вигідно відрізняється від ієрархічної вертикалі.

Чим різноманітнішою буде діяльність компанії, тим складнішою буде структура управління. У ньому можна змішувати горизонтальні і вертикальні з'єднання. Для вибору відповідних методів впливу надзвичайно важливим є принцип дії організації системи управління. Наприклад, побудова ефективної вертикальної структури неможлива без адміністративних інструментів впливу, а збереження горизонтальних зв’язків потребує бюджетних методів мотивації, які базуються на законах ринкових відносин [44, с. 140].

* 1. **Методи системи управління підприємством**

У своїй повсякденній роботі керівники можуть вдаватися до різних інструментів і технологій впливу. Багато відомих методів тісно пов'язані один з одним, оскільки часто виступають як доповнення до раніше розроблених принципів і правил. Зазвичай такі засоби працюють в комплексі, але можуть бути ефективними навіть при самостійному застосуванні.

Методи менеджменту сучасних організацій можна класифікувати за такими ознаками [17, с. 34]:

1. Ступінь залучення.

2. Спрямованість впливу.

У першому випадку розрізняються ручний і системний методи управління організацією. Кожен із цих методів підходить для певних ситуацій і умов. Методи управління системою не вимагають прямої координації з рівня управління. Вони базуються на загальних правилах, положеннях і нормах, відомих усім членам трудового колективу. Але ручні методи управління зазвичай використовуються для вирішення нестандартних завдань, і їх застосування неможливе без глибокого залучення апарату управління.

Якщо класифікувати менеджмент сучасної компанії за напрямом впливу, то тут можна виділити наступні групи методів і технологій [29, с. 251]:

 організаційно-стабілізуючі методи управління (вони складають основу трудової діяльності, включають стандартизацію робочих процедур і необхідних результатів, складання виробничих регламентів, направлення працівників);

 методи дисциплінарного стягнення (спрямовані на підтримання порядку на підприємстві та виробництві, передбачають застосування попереджень і штрафів);

 адміністративні методи управління (використовуються для пристосування бізнесу до мінливих умов праці, а також для виправлення раніше забутих деталей в організації виробничої діяльності, включають накази, додаткові накази та розпорядження на додаток до раніше прийнятих розпоряджень для працівників).

1. Економічні інструменти. Вони формують взаємодію між структурними елементами, використовуючи для цього матеріальні та грошові ресурси. До таких методів управління відносяться:

 виплата працівникам заробітної плати, нарахованої за даними обліку робочого часу або за фактичними результатами трудової діяльності;

 виконання економічних розрахунків;

 використання коштів на розвиток виробництва;

 кредитування;

 формування цінової політики;

 інвестиційна діяльність [38, с. 44].

2. Соціально-психологічний інструментарій. Ці методи управління спрямовані на розвиток принципів ефективної взаємодії між членами колективу, а також підвищення продуктивності праці шляхом впливу на окремих співробітників. До групи соціально-психологічних засобів входять командоутворюючі заходи, заходи щодо створення та підтримки сприятливого мікроклімату в колективі та дії, пов’язані з потребою в саморозвитку та розкритті потенціалу співробітників [48, с. 96].

Створення організаційної системи управління та вибір методів економічного чи соціально-психологічного впливу здійснюється в індивідуальному порядку. Набір використовуваних технологій може періодично змінюватися в залежності від поточних цілей і наявних ресурсів компанії.

Від того, наскільки грамотно побудована структура і принципи управління, залежить фінансова стійкість всієї компанії і можливість подальшого розвитку бізнесу. Механізм ведення господарської діяльності впливає на особливості функціонування всіх управлінь і відділів. В його основу покладено принципи вирішення існуючих виробничих, адміністративних, фінансово-економічних проблем. Тому вибір ефективної моделі управління має принципове значення.

Універсальних рішень не існує, тому при виборі відповідних методів і технологій варто спиратися на дані аналізу поточних потреб ринку та наявні у вашому розпорядженні ресурси.

Принципи та методи менеджменту: загальні принципи управління; принципи приватного управління; визначення методів управління; економічні методи управління; соціально-психологічні методи управління; адміністративні методи управління; ідеологічні та правові методи управління; методи управління дослідженнями; презентація техніки управління

Сучасна управлінська діяльність, що передбачає прийняття управлінських рішень в обмежені часові рамки (через прискорення економічних процесів «обміну» в конкурентному середовищі організації), на сьогодні має великий арсенал методів, засобів і прийомів управлінської діяльності. , що базується на ряді принципів, які використовує організація для реалізації цілей своєї діяльності [55].

Принципи, що трактуються в теорії управління як стійкі правила свідомої діяльності людей у процесі управління, визначаються дією об'єктивних законів. Методи виступають як способи і засоби реалізації принципів управління. При цьому кожен конкретний метод управління є сукупністю (системою) прийомів управління, які сприяють високій ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методів управління забезпечується чітка організація процесу управління та всієї виробничо-господарської діяльності.

Принципи, покладені в основу ефективного управління, зовсім інші. Вони мають багаторівневий характер (загальні, приватні, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею на рівні всього суспільства, галузі, компанії, окремої людини).

Серед загальних принципів менеджменту виділяються: науковість; планування; комплексність (систематичність); безперервність; нормативність; економіка; інтерес; відповідальність тощо

До принципів приватного менеджменту належать: відповідність функцій управління виробничим цілям; індивідуалізація роботи з персоналом (індивідуалізація підбору кадрів, врахування побажань певного працівника, індивідуалізація при звільненні, просування по службі, оплата за результатами роботи тощо); демократизація роботи з персоналом організації (повага колективної думки співробітників при прийнятті найважливіших кадрових рішень, конкурсне заміщення вакантних посад, демократичні методи управління та стиль керівництва тощо); комп'ютеризація управлінської праці, забезпечення достатнього її рівня для прийняття обґрунтованих рішень; підбір персоналу з урахуванням психологічної сумісності тощо [50, с. 101].

Подібна ситуація і з методами управління. Серед них загальні, широко використовувані в управлінні іншими об'єктами (наприклад, адміністративні, господарські) і велика кількість специфічних, приватних методів (наприклад, дослідницькі).

У практиці господарювання здебільшого використовують такі методи господарювання:

1. економічні (комерційні);
2. соціально-психологічний;
3. адміністративні (організаційно-управлінські);
4. ідеологічно-правовий;
5. дослідження.

Усе застосування зазначених методів контролю покликане забезпечити:

- визначення складу колективу;

- організованість;

- чіткість і злагодженість роботи;

- оперативність і своєчасність рішень;

- керованість, гнучкість, дисциплінованість та ініціативність.

Слід зазначити, що в умовах ринкової економіки в загальній кількості застосовуваних методів економічні (комерційні) становлять 49% від загальної їх кількості, тобто соціально-психологічні – 25%, правові та ідеологічні – 10% . адміністративний (організаційний) - адміністративний) – 15%, на дослідження близько 1% [39, с. 42].

Методи контролю:

1. Економічні (комерційні) методи господарювання. Економічні методи являють собою системи мотивів і стимулів, які спонукають усіх працівників плідно працювати на загальне благо, тобто це системи економічних важелів, спрямованих на економічні інтереси працівників. Ці методи реалізуються на основі мотивації працівників до високоефективної праці за допомогою економічного (матеріального) стимулювання. При цьому економічні методи управління припускають організовану систему колективних та індивідуальних відносин працівників, засновану на використанні об'єктивних економічних законів і закономірностей. За допомогою економічних методів управління на основі матеріальних інтересів людей здійснюються функції планування та мотивації.

Економічні методи управління застосовуються на всіх рівнях. На макрорівні економічні методи виступають як державне регулювання економіки. Основними економічними інструментами державного регулювання є національні програми, державні замовлення, а також інвестиційна, фінансова, кредитна, податкова та цінова політика держави. Основними економічними методами на рівні підприємства є [42, с. 34]:

* внутрішнє планування. Вони реалізуються через систему планів, що включає довгострокові, середньострокові та поточні плани. При цьому механізм планування на рівні підприємства включає три види планів (мета і план; плани збалансування ситуацій, що повторюються; плани подолання надзвичайних ситуацій);
* комерційний розрахунок. Передбачається, що підприємства за рахунок доходів покривають свої витрати та отримують прибуток від результатів господарської діяльності. Цей метод використовується на торговельних підприємствах, а в державних – у зміненому вигляді – господарський розрахунок;
* комерційний розрахунок. Існує в трьох видах: самоокупність; самофінансування; повний господарський розрахунок.

Основним економічним стимулом на рівні окремого працівника є заробітна плата, яка є грошовим еквівалентом частини витрат на створений продукт, яку отримує особа, яка створила цей продукт. Існує дві системи оплати праці: фіксована та почасова. При відрядній системі заробітна плата працівника залежить від ціни одиниці продукції та її обсягу. Найпоширеніша форма оплати праці за сумісництвом. Поділяється на три категорії: прямолінійні; сідло-преміум; поступово-прогресивний. У разі своєчасної оплати заробіток залежить від погодинної ставки та відпрацьованого часу. Найбільшого поширення набули проста тимчасова і тимчасово-преміальна форми [47, с. 188].

Поряд з позитивними заохоченнями на рівні окремого працівника приймаються і негативні заохочення: штрафи, штрафи. Серед економічних методів впливу виділяються методи фінансування, ціноутворення та ін.

1. Методи соціально-психологічного управління. Соціально-психологічні методи – це система способів і способів впливу на духовні інтереси працівників і колективів для досягнення поставленої мети. Соціальні методи пов'язані з суспільними відносинами, з морально-психологічним впливом. З їх допомогою активізуються громадянсько-патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування та соціальну політику в компанії (в організації). Водночас соціально-психологічні методи базуються на моральних мотиваціях. З їх допомогою реалізується мотивація як функція управління.

Це методи, розроблені психологією, соціологією та іншими науками, які вивчають людей і міжособистісні стосунки. Ці методи використовуються в менеджменті для діагностики професійної придатності працівників, вивчення психології клімату, розробки системи стимулювання та активізації праці.

Для вирішення всіх цих проблем у великих компаніях створюються спеціальні соціально-психологічні служби. При вирішенні таких завдань малі та середні підприємства користуються послугами спеціалізованих компаній, які проводять спеціалізовані аналізи. Найпоширенішими серед цих методів є: опитування, дискусія, інтерв'ю, анкетування та тестування.

За допомогою опитувань отримують масову інформацію. Опитування можуть проводитись у письмовій або усній формі. Бесіди мають індивідуальний характер і дозволяють отримати інформацію від людини. Це досить дорогий спосіб, але є недоліки: співрозмовник може бути не чесним, той, хто веде розмову, суб'єктивно оцінює співрозмовника. Співбесіда – це особливий вид, під час якого всі запитання записуються. На перший погляд, анкети та тестування схожі на наведені вище види тим, що містять певний набір питань. Але вони різні, в анкеті є вільне місце для відповіді на питання, а в тесті вже запропоновані варіанти відповідей і потрібно вибрати правильний варіант відповіді, зазвичай він тільки один. За відповідь нараховується бал, а за результатами набраних балів дається готова характеристика тестованого.

1. Адміністративні (організаційно-управлінські) методи управління. Адміністративні методи являють собою систему способів і прийомів організаційно-розпорядчого впливу на керуючі та керовані системи, засновану на співпідпорядкованості. Організаційні методи управління базуються на службово-правових мотивах. З їх допомогою реалізуються такі функції, як організація та контроль [21, с. 67].

До адміністративних методів, які характеризуються безпосереднім централізованим впливом суб'єкта на об'єкт управління, належать: організаційно-стабілізуючі (закони, статути, правила, інструкції, положення тощо), розпорядчі (накази, розпорядження), дисциплінарні (встановлення адміністративних заходів). ). і реалізація форми відповідальності).

Ця група методів дає змогу підвищити ефективність роботи підприємства за рахунок кращої організації управління. Ці методи поділяються на два блоки:

• методи організаційного впливу.

• методи планування.

До методів організаційного впливу належать:

а) регулювання (забезпечує використання нормативно-правових актів, створення різноманітних умов для діяльності підприємства, а також створених на основі документів документів, таких як статут підприємства, положення про підрозділи та служби);

 б) організаційна стандартизація (включає норми та стандарти, що використовуються в управлінні компанією: норми управління, норми виробництва, норми продуктивності обладнання тощо);

в) організаційне стимулювання (забезпечує просування по службі, надання додаткових повноважень тощо);

є) організаційна підготовка (забезпечує написання та використання типових інструкцій, методичних вказівок, а також навчання) [10, с. 84].

Відповідно ці методи управління являють собою систему впливу на організаційні відносини з метою досягнення конкретних цілей. Виконання однієї і тієї ж роботи можливе в різних організаційних умовах, при різних типах її організації: жорстка регламентація, гнучке реагування, постановка загальних завдань, визначення дозволених меж діяльності тощо, а якісне виконання роботи проявляється в адміністративному управлінні. методи.

4. Ідеологічні методи управління. Під ідеологічними методами управління розуміють вимоги всебічного ідеологічного впливу на людину в процесі праці. Цей вплив здійснюється з метою:

• створення у співробітників «колективного світогляду» (тобто унікального набору поглядів і поглядів на зовнішнє середовище, що оточує організацію, не тільки в економічному, а й соціальному аспектах);

• формування колективної системи поглядів на місце і роль організації в середовищі та на місце і роль кожного члена колективу в цій організації.

5. У свою чергу під правовими методами управління розуміють управління, засноване на правових нормах. Цілями застосування цих методів є:

• забезпечення дотримання правил і норм праці (відображених у трудовому та цивільному законодавстві) у діяльності організації;

• розробка власних «внутрішньоорганізаційних» правил і норм індивідуальної та групової поведінки (тобто «внутрішнього законодавства» певної організації).

Застосування ідеологічних і правових методів управління виражається у формуванні та розвитку філософії організації та її організаційної політики.

6. Методи дослідження менеджменту. Вони являють собою приватні методи управління (на відміну від попередніх, загальних). Методи управління дослідженнями включають наступне [26, с. 34]:

• методи отримання інформації: бесіда, анкетування, метод вибіркового спостереження;

• методи аналізу: системний аналіз, створення сценарію, метод мережевого плану, система індикаторів, метод контрольного списку, аналіз витрат;

• творчі методи: мозковий штурм, морфологічний метод;

• методи прогнозування: Delphi, статистична екстраполяція, аналогії, поперечний аналіз, економічні моделі, аналіз витрат/виходів, моделювання;

• методи оцінки: аналіз статусу продукту, моделі підрахунку балів, шаблон, аналіз витрат (корисності), розрахунок рентабельності, аналіз ризику, розрахунок ризику та випадковості;

• методи прийняття рішень: математичні моделі, правила прийняття рішень в умовах невизначеності, таблиця рішень, «дерево рішень»;

• методи презентації: функціональні схеми, частковий опис, поточні таблиці;

• методи аргументації: презентації, переговори.

Отже, можна зробити висновок, що методи управління являють собою сукупність прийомів і засобів впливу суб’єкта управління на об’єкт управління з метою досягнення певних цілей. Однак слід розрізняти методи управління та методи управління процесами. Останні, які також називають техніками управління, конкретизують способи виконання окремих операцій, процедур і робіт, що складають процес управління, включаючи правила визначення цілей, методи розробки та оптимізації управлінських рішень, організаційно-практичні роботи з їх реалізації. . До них також відносяться методи виконання окремих функцій: прогнозування і планування, організація регулювання і контролю та ін. На відміну від методів процесу управління, за допомогою яких виконуються лише окремі роботи, методи управління характеризують закінчений акт впливу на об'єкт управління.

Крім того, зауважимо, що перелічені методи управління використовуються в комплексі, вони однакові для різних ланок управління, але в залежності від специфіки конкретного об’єкта управління може переважати той чи інший метод.

Ось основні групи прийомів управління, що складають методи процесу управління і відображають функціональний зміст управління [37, с. 220]:

* методи планування: схематична організація, програмування, проектування, планування;
* техніки інтелектуального (рефлексивного) управління: розрахунок і сценарій майбутнього, ситуаційний аналіз, ситуаційний аналіз і постановка проблеми, схематизація ситуації і плацдарму;
* комунікативні техніки управління: організація та проведення нарад, прийняття колегіальних рішень, ведення переговорів, індивідуальна проблематизація, індивідуальне адміністрування, індивідуальне формування сенсу;
* техніка формування групи та команди, техніка особистого спілкування;
* техніки формування групової думки: формування групової свідомості, інтерпретація та об'єктивація подій тощо.

**Висновки до 1 розділу**

Система управління підприємством – це сукупність взаємозв'язаних елементів, які спільно функціонують для досягнення мети підприємства. Основна сутність системи управління підприємством полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити ефективність та результативність функціонування підприємства.

Управління підприємством охоплює різні аспекти його діяльності, включаючи фінанси, виробництво, маркетинг, персонал, логістику та інші. Система управління підприємством дозволяє управляти всіма аспектами діяльності підприємства, що дозволяє підприємству бути конкурентноздатним на ринку та досягати своїх стратегічних цілей.

Основними складовими системи управління підприємством є: планування, організація, керування та контроль. Планування дозволяє визначити стратегічні цілі підприємства, встановити завдання та розподілити ресурси для їх досягнення. Організація охоплює установлення структури підприємства, розподіл функцій та визначення відповідальності між співробітниками.

Керування включає в себе процес прийняття рішень, визначення пріоритетів та керівництво діяльністю підприємства відповідно до встановлених цілей. Контроль полягає в оцінці результатів діяльності підприємства та прийнятті заходів для виправлення можливих недоліків та удосконалення процесів.

Отже, система управління підприємством – це комплексний підхід до управління діяльністю організації, який дозволяє досягати стратегічних цілей, підвищувати ефективність та конкурентоспроможність, а також забезпечувати стале розвиток.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**2.1. Загальна економічна характеристика підприємства**

# Підприємство ТОВ «ЯРА ПЛЮС» зареєстрована 01.09.2016 за юридичною адресою: Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Фабрична, будинок 2. Керівником організації є Стефанський Олег Олегович. Розмір статутного капіталу складає 15 000,00 грн.

Підприємство здійснює офіційну дистрибуцію барвників та добавок полімерів з Європи. Пластмасові вироби широко використовуються в різних галузях промисловості. Суперконцентрати для полімерів повинні відповідати низці вимог, які постійно зростають. Зростаюча популярність і ступінь споживання полімерних виробів змушує підвищувати якість як самого виробу, так і його комплектуючих. Головною привабливістю полімерних побутових виробів є їх зовнішній вигляд. Білі, чорні, кольорові товари привертають увагу покупців [46].

Суперконцентратні добавки для полімерів поділяються на змінні властивості та колір. Щоб кінцевий продукт мав підвищену міцність, стійкість до ультрафіолету, можна використовувати суміші двох видів. У цих випадках необхідно враховувати якісні характеристики кожного концентрату, їх можливість взаємодії.

У середині 20 століття додавання концентрату і, відповідно, фарбування полімеру відбувалося в процесі його синтезу. Однак подібний спосіб виявився економічно невигідним, особливо при розширенні колірної гами продукції. У зв'язку з цим вже при виробництві кінцевого продукту був винайдений спосіб фарбування термопластів.

Останнім часом великим попитом користуються полімерні суперконцентрати, які надають певну текстуру матеріалу, наприклад, металу. Добре виглядають у виробі білі, чорні, кольорові концентрати з ефектом перламутру або металевого блиску.

Концентрати відрізняються формою випуску, способом виробництва продукту. Найпопулярніша класифікація за формою випуску [46]:

• гранульований – найбільш поширений і широко використовуваний. До складу концентратів входять: полімерна основа, барвник – білий, чорний, кольоровий, дисперсійний наповнювач. До полімерів можна додавати спеціальні добавки, які змінюють їх властивості. Основа для концентрату така ж, як і для полімеру;

• рідкі – майже такі ж, як гранульовані. В якості основи використовується рідка сполучна речовина: ефіри, вазелін і так далі. Рідкі концентрати дозволяють отримати максимально насичений колір, легко зв'язуються з наповнювачами;

• в порошку – найпростіший у використанні. Вони повністю диспергуються тільки після розплавлення самого полімеру з наповнювачем.

Залежно від типу використовуваної фарби розрізняють:

• оксиди заліза – мають високу стійкість до впливу зовнішнього середовища. Їх часто використовують для фарбування емульсійних фарб і грунтовок. Він може передавати насичений білий, чорний або будь-який інший колір;

• органічні – кольорові, дають світлі насичені відтінки, стійкі до сонячних променів;

• водні – суміші органічних і неорганічних барвників. Такі суперконцентрати сприяють розширенню колірної палітри продуктів. Білий, чорний або будь-який колір має цілу гаму відтінків;

• хромати – найчастіше використовуються для отримання продуктів жовтого, червоного та оранжевого кольорів;

• жиророзчинні – з наповнювачами на основі складних ефірів і жирних кислот, які використовують для фарбування лаків і фарб.

Як правило, суперконцентрати для полімерів містять модифікуючі добавки з наповнювачем. Це можуть бути світлостабілізатори, антиоксиданти, добавки, що підвищують електропровідність або вогнестійкість суміші. З практичної точки зору такі концентрати зручні у використанні і відразу вирішують ряд питань, які ставить перед ринком: якісні характеристики продукції та колір. Перспективним напрямком розвитку є комбінування фарб різних кольорів з наповнювачами для полімерів.

Вибираючи білий, чорний, кольоровий супер концентрат з наповнювачами, важливо звертати увагу на його склад, адже від цього залежить якість всієї продукції. Для успішного змішування основа концентрату повинна бути такою ж, як і загальна полімерна маса.

Основні особливості господарської діяльності на цьому підприємстві включає наступне:

Постачання продукції високої якості: ТОВ "ЯРА ПЛЮС" має угоди з провідними європейськими виробниками барвників та добавок полімерів, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції для клієнтів.

Широкий асортимент продукції: компанія пропонує широкий вибір барвників та добавок полімерів для різних галузей промисловості, що дозволяє задовольняти потреби різних клієнтів.

Ефективна логістика: компанія має розвинену систему логістики, що дозволяє швидко та ефективно доставляти продукцію до клієнтів в різних регіонах України.

Кваліфіковані співробітники: ТОВ "ЯРА ПЛЮС" має команду кваліфікованих співробітників, які допомагають клієнтам вибрати найкращі рішення для їх бізнесу та надають професійні консультації щодо застосування продукції.

Розвиток інновацій: компанія постійно вдосконалює свою продукцію та розробляє нові технології, що дозволяє збільшувати ефективність та конкурентоспроможність своєї продукції.

Співпраця з клієнтами: ТОВ "ЯРА ПЛЮС" встановлює довгострокові партнерські відносини з клієнтами.

Організаційна структура підприємства ТОВ "ЯРА ПЛЮС" є найбільш оптимальною для даного типу бізнесу. У ТОВ "ЯРА ПЛЮС" матрична організаційна структура. Вона характеризується тим, що на рівні верхів управління є дві ієрархії – за функціональними лініями та за проектами (продуктами) [46].

У такій організаційній структурі кожен проект має свого керівника, який відповідає за його розвиток та досягнення поставлених цілей. В той же час, функціональні керівники відповідають за розробку та вдосконалення продукції, її якість, логістику, маркетинг тощо.

Переваги матричної організаційної структури для ТОВ "ЯРА ПЛЮС":

Ефективність вирішення завдань: така організаційна структура дозволяє командам працювати над проектами із спеціалістами з різних функціональних підрозділів, що допомагає ефективно вирішувати поставлені завдання.

Гнучкість та адаптивність: у такій структурі можна швидко змінювати команди проектів та переносити ресурси на виконання найважливіших завдань.

Підвищення мотивації: керівники проектів відповідають за успіх своїх проектів, що спонукає їх до більш високої мотивації та відповідальності.

Розвиток компетенцій: співпраця функціональних підрозділів на різних проектах дозволяє співробітникам набувати

і розвивати свої компетенції у більш широкому контексті. Це допомагає створювати більш кваліфіковані команди та забезпечувати стале зростання якості продукту.

Контроль та координація: матрична організаційна структура дозволяє зберігати контроль над процесами та ресурсами, що використовуються в різних проектах, та забезпечувати координацію між функціональними підрозділами та проектними командами.

Загалом, матрична організаційна структура підприємства ТОВ "ЯРА ПЛЮС" забезпечує ефективність та гнучкість у вирішенні завдань, підвищення мотивації та розвиток компетенцій співробітників, а також контроль та координацію процесів на різних рівнях управління. Матричну організаційну структуру можна зобразити на схемі у вигляді матриці, де по вертикалі розташовуються функціональні підрозділи, а по горизонталі – проектні команди. Таким чином, кожен співробітник може бути членом декількох команд і виконувати завдання, пов'язані з різними проектами.

Організаційна структура ТОВ «ЯРА ПЛЮС» містить дві ієрархії та зображена на рис. 2.1.

**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЯРА ПЛЮС»\***

\* складено автором за даними [46]

На цій схемі функціональний департамент містить окремі відділи для закупівель, продажу та маркетингу, які координують відповідні проекти, а проектний департамент містить окремі проекти, кожен з яких координується відповідним менеджером проекту. Продукти можуть бути розміщені на різних рівнях управління, залежно від їх складності та обсягу.

Номенклатура барвників та добавок полімерів є досить різноманітною. Серед клієнтів найбільшою популярністю користуються наступні барвники та добавки полімерів, які використовуються в промисловості:

* Титанова білизна (titanium dioxide)
* Карбоновий чорний (carbon black)
* Фталоцианіновий синій (phthalocyanine blue)
* Фталоцианіновий зелений (phthalocyanine green)
* Хромовий жовтий (chromium yellow)
* Оксид заліза (iron oxide)
* Сурма червона (red lead)
* Азбест (asbestos)
* Каолін (kaolin)
* Стійкий до стирання пластифікатор (abrasion-resistant plasticizer)
* Парафін (paraffin wax)
* Антистатик (antistatic agent)
* Пластифікатор на основі епоксиду (epoxy-based plasticizer)
* Мінеральні наповнювачі (mineral fillers)

Портфель продаж впродовж 2020-2022 рр. зображений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Портфель продаж ТОВ «ЯРА ПЛЮС» за номенклатурою товарів впродовж 2020-2022 рр.\***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва товару | 2020 | 2021 | 2022 | Приріст у 2022 році відносно 2021 року |
| 1 | Титанова білизна (titanium dioxide) | 101365 | 145000 | 135000 | -6,9 |
| 2 | Карбоновий чорний (carbon black) | 54201 | 74250 | 80240 | 8,1 |
| 3 | Фталоцианіновий синій (phthalocyanine blue) | 80093 | 175200 | 120000 | -31,5 |
| 4 | Фталоцианіновий зелений (phthalocyanine green) | 60024 | 105000 | 87000 | -17,1 |
| 5 | Хромовий жовтий (chromium yellow) | 72010 | 79000 | 65350 | -17,3 |
| 6 | Оксид заліза (iron oxide) | 87000 | 45210 | 57425 | 27,0 |
| 7 | Каолін (kaolin) | 124000 | 174024 | 147480 | -15,3 |
| 8 | Стійкий до стирання пластифікатор (abrasion-resistant plasticizer) | 587377 | 750020 | 480660 | -35,9 |
| 9 | Парафін (paraffin wax) | 542100 | 654020 | 480020 | -26,6 |
| 10 | Антистатик (antistatic agent) | 745020 | 980250 | 680540 | -30,6 |
| 11 | Пластифікатор на основі епоксиду (epoxy-based plasticizer) | 678520 | 875550 | 547200 | -37,5 |
| 12 | Мінеральні наповнювачі (mineral fillers) | 1244250 | 1642000 | 780540 | -52,5 |
|  | **Разом** | **4375960** | **5699524** | **3661455** | **-35,8** |

\* складено автором за даними [46]

Загалом видно, що більшість товарів зазнали зниження продажів у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, з найбільшим зниженням у продажах для мінеральних наповнювачів, пластифікатора на основі епоксиду та стійкого до стирання пластифікатора. Загальний обсяг продажів у 2022 році становить 3 661 455 грн, що є меншим, ніж в 2021 та 2020 роках.

Крім того, з таблиці можна зробити деякі висновки щодо продажів конкретних продуктів. Наприклад, можна побачити, що продажі титанової білизни знизилися в 2022 році порівняно з попереднім роком, тоді як продажі карбонового чорного зросли на 8,1%. Значно зменшилися продажі фталоцианінового зеленого та стійкого до стирання пластифікатора, тоді як продажі оксиду заліза зросли на 27%. Мінеральні наповнювачі взагалі зазнали значного зменшення продажів, зниження склало майже на половину порівняно з 2021 роком.

Таким чином, можна зробити висновок, що продажі різних продуктів на даному ринку можуть мати досить різні динаміки залежно від рівня попиту та кон'юнктури ринку. Оскільки деякі продукти досить спеціалізовані, то їхні продажі можуть бути більш вразливими до змін на ринку.

Проаналізуємо чисельність персоналу. Структура персоналу підприємства ТОВ «ЯРА ПЛЮС» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Чисельність персоналу ТОВ «ЯРА ПЛЮС» у 2020-2022 рр.\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рік | Чисельність персоналу | Жінки, % | Особи з вищою освітою, % |
| осіб | % | осіб | % |
| 2020 | 32 | 12 | 38% | 25 | 78% |
| 2021 | 36 | 15 | 42% | 27 | 75% |
| 2022 | 27 | 18 | 67% | 25 | 93% |

\* складено автором за даними [46]

Структура змін чисельності персоналу вказує на тенденцію зниження з 2020 до 2022 року, при цьому в 2022 році спостерігається різке зменшення чисельності персоналу порівняно з попереднім роком.

Дана таблиця показує динаміку змін в чисельності персоналу протягом трьох років, а також деякі характеристики цього персоналу. Можна побачити, що загальна чисельність персоналу зменшується з року на рік: з 32 осіб у 2020 році до 27 осіб у 2022 році. У той же час, частка жінок серед персоналу збільшується з 38% у 2020 році до 68% у 2022 році. Частка осіб з вищою освітою збільшується з 78% у 2020 році до 92% у 2022 році.

**2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства**

Аналіз системи управління підприємством можна провести на основі наступних кроків [33, с. 21]:

* визначення стратегії підприємства. Потрібно оцінити, наскільки чітко визначена та реалізовується стратегія підприємства, чи відповідає вона потребам ринку та можливостям підприємства.
* аналіз структури управління. Потрібно вивчити, як організована структура управління підприємства, які відділи та підрозділи існують, як вони взаємодіють між собою, як вирішуються питання прийняття рішень.
* оцінка персоналу. Потрібно оцінити кваліфікацію та досвід персоналу, його кількість та розподіл по відділах, а також те, як здійснюється навчання та підвищення кваліфікації працівників.
* аналіз процесів управління. Потрібно дослідити, які процеси існують в системі управління підприємством, які з них є основними, як вони забезпечуються ресурсами та контролюються.
* вивчення системи контролю. Потрібно дослідити, як здійснюється контроль за виконанням поставлених завдань та цілей, які інструменти використовуються для моніторингу діяльності підприємства.
* оцінка фінансової діяльності. Потрібно оцінити фінансову діяльність підприємства, вивчити баланс, звіти про прибутки та збитки, поточні та капітальні витрати, визначити фінансові ризики та можливості їх зниження.
* аналіз ефективності використання ресурсів підприємства. Це може включати аналіз витрат на зарплату працівників, енергопостачання, сировини та матеріалів, витрат на маркетинг та рекламу тощо. Також важливо аналізувати показники продуктивності праці, які можуть включати в себе кількість виробленої продукції на одного працівника, час виробництва продукції, кількість браку тощо.

Для аналізу системи управління підприємством необхідно вивчити організаційну структуру підприємства, взаємодію між різними департаментами, систему контролю за виробництвом та якість продукції, механізми мотивації працівників та їхню кваліфікацію. Аналіз ринку та конкурентної ситуації також може допомогти в оцінці ефективності системи управління підприємством.

В цілому, аналіз системи управління підприємством дозволить визначити сильні та слабкі сторони функціонування компанії, виявити недоліки в управлінні та виробництві, та запропонувати заходи для їх вирішення.

Основними тезами стратегії розвитку ТОВ «ЯРА ПЛЮС» є наступні:

1. Розширення асортименту продукції: розробка та виготовлення нових продуктів, які відповідають потребам ринку та сприятимуть розвитку компанії.
2. Вдосконалення технологій: застосування сучасних технологій та матеріалів, що дозволить збільшити якість продукції та знизити витрати на її виробництво.
3. Розвиток дистрибуційної мережі: пошук нових ринків збуту та розширення наявних, встановлення партнерських відносин з дистриб'юторами та рітейлерами.
4. Розвиток бренду: проведення маркетингових досліджень та рекламних кампаній, зокрема, у соціальних мережах та Інтернеті, з метою збільшення впізнаваності бренду та підвищення його привабливості для споживачів.
5. Підвищення кваліфікації персоналу: організація тренінгів, семінарів та курсів для працівників, що дозволить підвищити їх професійні знання та навички.
6. Оптимізація витрат: аналіз витрат на управління, з метою зниження витрат та збільшення прибутку компанії.
7. Екологічна спрямованість: впровадження екологічних технологій та матеріалів, що дозволить знизити вплив на довкілля та сприятиме підвищенню іміджу компанії в очах споживачів.

Дана стратегія ТОВ «ЯРА ПЛЮС» містить широкий спектр заходів, спрямованих на розвиток компанії та покращення її конкурентоспроможності.

Оцінюючи чіткість стратегії, можна зазначити, що вона визначена достатньо чітко та конкретно, і містить конкретні напрямки розвитку, які потрібні Розширення асортименту продукції є важливими факторами, які дозволять підприємству залишатись конкурентоспроможним на ринку та забезпечити задоволення потреб споживачів.

Також, стратегія відповідає потребам ринку та можливостям підприємства.

Розвиток дистрибуційної мережі та бренду сприятиме підвищенню впізнаваності компанії та збільшенню кількості клієнтів.

Підвищення кваліфікації персоналу дозволить компанії мати більш професійний та кваліфікований колектив працівників, що відображатиметься на якості продукції та рівні обслуговування.

Оптимізація витрат та екологічна спрямованість дозволять підприємству збільшити свій прибуток та покращити свій імідж в очах споживачів, що дуже важливо у сучасних умовах.

Таким чином, запропонована стратегія містить різноманітні заходи, спрямовані на розвиток компанії, та відповідає потребам ринку та можливостям підприємства. Вона відповідає потребам ринку та можливостям підприємства, оскільки орієнтована на розвиток асортименту продукції, застосування новітніх технологій та матеріалів, розвиток дистрибуційної мережі та бренду, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію витрат та екологічну спрямованість [47, с. 188].

Однак, можна порекомендувати підприємству сконцентруватися на певних основних напрямках розвитку, зокрема, важливо пам'ятати про взаємозв'язок між напрямками розвитку та забезпечити інтеграцію всіх елементів стратегії.

Також слід звернути увагу на необхідність оцінки результатів впровадження стратегії та корекції її напрямків у разі необхідності. Для цього необхідно систематично збирати та аналізувати дані про ефективність впровадження стратегії, розробляти механізми контролю за її виконанням та взаємозв'язком між її елементами.

Організаційна структура ТОВ «ЯРА ПЛЮС» з двома ієрархіями є ефективною, оскільки дозволяє ефективно координувати проекти та функціональні області. Функціональний департамент з окремими відділами для закупівель, продажу та маркетингу дозволяє керівництву компанії контролювати ці важливі функції та забезпечити їх координацію. Проектний департамент з окремими проектами та менеджерами проектів дозволяє керівництву компанії ефективно контролювати кожен проект та забезпечувати вчасне його виконання.

Важливо зазначити, що розміщення продуктів на різних рівнях управління може бути ефективним для керівництва компанії, якщо це дозволяє забезпечити ефективний контроль та управління продуктами. Наприклад, якщо продукти мають різну складність та обсяги, то їх розміщення на різних рівнях управління може дозволити ефективніше керувати їх виробництвом та збутом [26, с. 132].

Проте важливо також враховувати, що занадто складна організаційна структура може призвести до затримок у виробництві та збуті продуктів, тому важливо забезпечувати ефективну комунікацію між різними департаментами та проектами. Крім того, організаційна структура повинна відповідати потребам ринку та можливостям підприємства, тому вона може змінюватися з часом.

В системі управління підприємством ТОВ «ЯРА ПЛЮС» існують різні процеси, що забезпечують функціонування компанії та досягнення її стратегічних цілей (рис.2.1).

**Рис. 2.1. Система управління ТОВ «ЯРА ПЛЮС»\***

\* складено автором за даними [46]

Деякі з найбільш основних процесів управління підприємством включають:

Процес планування – розроблення планів та стратегій для досягнення цілей підприємства, оцінка ризиків та можливостей, визначення завдань та метрик успіху.

Процес маркетингу – розроблення та впровадження стратегій маркетингу продукції, визначення цільової аудиторії, аналіз ринку та конкурентів, проведення рекламних кампаній.

Процес продажу – організація продажу продукції, відносини з клієнтами, розроблення та виконання продажних планів та стратегій.

Процес управління персоналом – організація роботи персоналу, відбір та підбір кваліфікованих працівників, забезпечення розвитку та підвищення кваліфікації персоналу.

Процес фінансового управління – забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами компанії, визначення стратегій фінансового розвитку, контроль за витратами та прибутком.

Крім того, важливим процесом є управління ризиками, яке має на меті ідентифікувати та аналізувати ризики, що виникають в процесі діяльності підприємства, та приймати заходи для зменшення їх впливу на діяльність компанії.

Усі ці процеси забезпечуються різними ресурсами, зокрема людськими, фінансовими, матеріальними, технічними, інформаційними тощо. Контроль над процесами здійснюється через систему моніторингу, яка дозволяє вчасно виявляти негативні тенденції та здійснювати корекцію в діяльності підприємства.

Отже, в системі управління підприємством ТОВ «ЯРА ПЛЮС» існують різноманітні процеси, які забезпечують ефективність та успішність діяльності компанії. Важливо, щоб кожен з цих процесів був належним чином розроблений, забезпечений необхідними ресурсами та піддавався контролю з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Контроль за виконанням поставлених завдань та цілей в ТОВ «ЯРА ПЛЮС» здійснюється за допомогою різноманітних інструментів. Основними з них є:

1. Планування та звітність: підприємство може встановлювати плани виконання завдань та цілей, а потім моніторити їх виконання через регулярну звітність. Це дозволяє контролювати прогрес та виявляти відхилення від плану, що потребує уваги.
2. Системи бюджетування: ТОВ "ЯРА ПЛЮС" може використовувати бюджетну систему для контролю за фінансовими результатами та забезпечення відповідності планів до фінансових цілей.
3. Моніторинг виконання проектів: оскільки ТОВ "ЯРА ПЛЮС" має проектний департамент, контроль за виконанням проектів може бути здійснений через відстеження їх прогресу, стану бюджету та звітування про результати.
4. Аналітика даних: інструменти аналізу даних можуть бути використані для зіставлення даних про продажі, запаси, витрати та інші метрики з встановленими планами та цілями.
5. Зовнішній аудит: ТОВ "ЯРА ПЛЮС" може проводити зовнішній аудит, щоб перевірити відповідність діяльності підприємства законодавству, внутрішнім процедурам та стандартам.

Усі ці інструменти забезпечують моніторинг діяльності підприємства та контроль за виконанням поставлених завдань та цілей.

Одним з ефективних інструментів для моніторингу діяльності підприємства є звіти. Звіти призначенні для оцінки результатів діяльності підприємства в цілому або окремих підрозділів, проектів чи ділянок. Такі звіти включають дані про прибуток, витрати, обсяги виробництва, якість продукції, терміни виконання проектів та інші показники, що дозволяють оцінювати ефективність діяльності та визначати напрямки для подальшого розвитку [47, с. 189].

Для забезпечення якісного моніторингу діяльності підприємства, використовуються такі інструменти, як системи обліку та контролю витрат, системи контролю за виконанням проектів, системи управління ризиками та інші. Важливо, щоб інструменти контролю були відповідним чином налаштовані, щоб забезпечити надійність і точність даних, а також щоб вони були доступні для відповідних співробітників підприємства.

Крім того, контроль за виконанням завдань та цілей здійснюється через систему планування та розподілу ресурсів, яка дозволяє встановлювати чіткі терміни та вимоги для виконання завдань, а також відстежувати їх виконання. Завдяки такій системі можна забезпечити координацію робіт між різними підрозділами та сприяти досягненню спільних цілей. Усі ці інструменти контролю допомагають забезпечити ефективне управління підприємством та досягнення стратегічних цілей компанії.

Управлінський процес починається з функції планування. На цьому етапі процесу формується місія, мета, стратегія підприємства, плани підрозділів, визначаються завдання для кожного працівника [51, с. 87].

На підприємстві планування проводиться по товарним групам: барвники та добавки. Планування реалізації барвників здійснюється у відповідності до обсягів попереднього періоду та кон’юнктурою на ринку. При плануванні враховують досвіді минулих років, тобто враховують попередні продажі, це роблять з метою отримання максимальної реалізації продукції. Також підприємство проводить просування тих компонетнів, які користуються найбільшим попитом у замовників.

Процес управління починається з функції організації, формується організаційна структура управління, визначаються права та обов'язки працівників. В результаті здійснення даної функції формується ієрархія управління, система зв’язків між рівнями та ланками управління, визначаються центри прийняття рішень, а також підприємство забезпечується всіма необхідними ресурсами для нормальної роботи – персоналом, обладнанням, будівлями, грошовими коштами і т. д.[10, с. 27].

При реалізації будь-якого плану, який складається на підприємстві, завжди передбачається необхідність функції організації, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Розрахунок ефективності використання основних засобів проведемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Динаміка забезпеченості підприємства основним капіталом та його використання\***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | 2022 р. у % до 2020 р. |
| Вартість основного капіталу, тис. грн. | 201,8 | 1054,6  | 1254,5  | 621,6 |
| Вартість на 1 працівника | 6306,2  | 29294,4  | 46462,9  | 736,8 |
| Капіталовіддача, грн. | 1,30 | 0,32  | 2,92  | 2,25 |

\* складено автором за даними [46]

Дані зі значенням капіталовіддачі, який є важливим показником ефективності використання капіталу. Вартість основного капіталу зростала з 201,8 тис. грн. в 2020 році до 1254,5 тис. грн. в 2022 році. Одночасно вартість на 1 працівника збільшилася з 6306,2 грн. в 2020 році до 46462,9 грн. в 2022 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням кількості працівників або зі зростанням оплати праці.

Капіталовіддача складає 1,30 в 2020 році, 0,32 в 2021 році та 2,92 в 2022 році. Згідно з останнім значенням, кожен вкладений гривня виробила 2,92 грн доходу в 2022 році. Приріст капіталовіддачі з 2020 до 2022 року становить 2,25, що свідчить про покращення ефективності використання капіталу.

У цілому можна сказати, що вартість основного капіталу зростала, вартість на 1 працівника також збільшилася, а капіталовіддача значно зросла з 2020 до 2022 року. Це може свідчити про позитивні тенденції розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу системи управління персоналом ТОВ "ЯРА ПЛЮС" можна зробити наступні висновки:

1. У підприємства є структурована система управління персоналом, яка забезпечує управління всіма процесами, пов'язаними зі здобуттям, розвитком, збереженням та оплатою персоналу.
2. Компанія використовує різноманітні інструменти для приваблення, оцінювання та розвитку персоналу, такі як рекрутингові програми, система оцінювання роботи, плани розвитку кар'єри тощо.
3. На підприємстві присутня зручна та ефективна система навчання та розвитку персоналу, яка дозволяє підвищувати кваліфікацію та професійний рівень співробітників, що сприяє досягненню більш високих результатів в діяльності.
4. Крім того, на підприємстві існує ефективна система мотивації працівників, яка стимулює їхню продуктивність та забезпечує високу якість роботи.
5. Система управління персоналом ТОВ "ЯРА ПЛЮС" дозволяє підприємству досягати поставлених цілей та завдань, а також ефективно конкурувати на ринку.
6. Однак, для поліпшення системи управління персоналом можна розглянути можливість впровадження нових інструментів та методів, що дозволить підвищити її ефективність та досягнути ще більших результатів в роботі.

**Висновки до розділу 2**

Підприємство ТОВ «ЯРА ПЛЮС» здійснює офіційну дистрибуцію барвників та добавок полімерів з Європи.

Організаційна структура підприємства ТОВ "ЯРА ПЛЮС" є найбільш оптимальною для даного типу бізнесу. У ТОВ "ЯРА ПЛЮС" матрична організаційна структура. Вона характеризується тим, що на рівні верхів управління є дві ієрархії – за функціональними лініями та за проектами (продуктами).

Більшість товарів ТОВ "ЯРА ПЛЮС" зазнали зниження продажів у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, з найбільшим зниженням у продажах для мінеральних наповнювачів, пластифікатора на основі епоксиду та стійкого до стирання пластифікатора.

Структура змін чисельності персоналу вказує на тенденцію зниження з 2020 до 2022 року, при цьому в 2022 році спостерігається різке зменшення чисельності персоналу порівняно з попереднім роком. Загальна чисельність персоналу зменшується з року на рік: з 32 осіб у 2020 році до 27 осіб у 2022 році

Стратегія розвитку ТОВ «ЯРА ПЛЮС» містить широкий спектр заходів, спрямованих на розвиток компанії та покращення її конкурентоспроможності.

В системі управління підприємством ТОВ «ЯРА ПЛЮС» існують різні процеси, що забезпечують функціонування компанії та досягнення її стратегічних цілей. Деякі з найбільш основних процесів управління підприємством включають: процес планування, процес маркетингу, процес продажу, процес управління персоналом, процес фінансового управління.

Контроль за виконанням поставлених завдань та цілей в ТОВ «ЯРА ПЛЮС» здійснюється за допомогою різноманітних інструментів. Основними з них є: планування та звітність, системи бюджетування, моніторинг виконання проектів, аналітика даних, зовнішній аудит. Усі ці інструменти забезпечують моніторинг діяльності підприємства та контроль за виконанням поставлених завдань та цілей.

**РОЗДІЛ 3**

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Одним із основних напрямів підвищення ефективності формування системи ефективного управління на підприємстві є забезпечення належного рівня кваліфікації та професійної підготовки керівництва та співробітників. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як тренінги, семінари, воркшопи тощо, а також стажування та обміни досвідом з іншими компаніями.

Іншим напрямком є впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві. Зокрема, важливо забезпечити належний рівень оплати праці, визнання та відзначення досягнень співробітників, створення комфортних умов праці, забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку [33, с. 31].

Крім того, ефективне управління на підприємстві можна забезпечити за допомогою впровадження інноваційних технологій та програмних рішень, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, сприяти розумному прийняттю рішень та підвищенню рівня продуктивності та ефективності роботи.

Також важливим напрямом є забезпечення належної організації та координації роботи на різних рівнях управління підприємством, а також встановлення належних механізмів контролю та моніторингу діяльності. Для цього можуть використовуватися різні інструменти, такі як балансова система показників, системи ризик-менеджменту, системи моніторингу та аудиту тощо.

Формування системи ефективного управління на підприємстві передбачає забезпечення належного рівня кваліфікації та професійної підготовки керівництва та співробітників. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як [28, с. 875]:

Тренінги та семінари – це найбільш популярний інструмент для підвищення кваліфікації та професійної підготовки керівництва та співробітників. Ці заходи допомагають зрозуміти нові технології та методи управління, навчитися новим навичкам та вмінням.

Консультації та тренування з управлінського менторства - це інструмент, який дозволяє керівництву та співробітникам звернутися за порадою та допомогою до досвідчених управлінців, які мають успішний досвід управління підприємствами.

Курси підвищення кваліфікації – це інструмент, який дозволяє співробітникам отримати нові знання та навички у своїй професії. Ці курси можуть бути організовані як внутрішні заходи компанії або залучення зовнішніх тренерів та консультантів.

Оцінка та аналіз результатів роботи – це інструмент, який дозволяє визначити ефективність діяльності керівництва та співробітників, а також виявити слабкі місця та проблеми у системі управління підприємством.

Створення системи мотивації та винагород - це інструмент, який дозволяє підвищити мотивацію та зацікавленість співробітників

Належний рівень кваліфікації та професійної підготовки керівництва та співробітників є одним з ключових факторів успішної реалізації системи ефективного управління на підприємстві. Для забезпечення цього необхідно розробити та впровадити систему професійного розвитку та підготовки персоналу, яка буде включати в себе різноманітні тренінги, семінари, майстер-класи, курси тощо [41, с. 220].

Крім того, можна залучати зовнішніх експертів та консультантів з метою організації тренінгів та курсів з професійного розвитку. Також важливо встановити систему оцінки професійних компетенцій та знань співробітників, що дозволить визначити їх потреби в підвищенні кваліфікації та вибрати найбільш ефективні форми та методи навчання.

Наприклад, можна впровадити систему менторингу, коли більш досвідчені колеги допомагатимуть новачкам усвідомлювати особливості роботи на підприємстві та передавати знання та практичний досвід. Також можна створити внутрішню базу знань та досвіду, де співробітники зможуть знайти інформацію про оптимальні методи роботи, взаємодію з клієнтами та партнерами, розв’язання конфліктних ситуацій тощо.

Усі ці заходи допоможуть створити на підприємстві сприятливу атмосферу для професійного зростання та розвитку персоналу, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління та розвитку підприємства.

Впровадження системи мотивації персоналу є важливим елементом формування системи ефективного управління на підприємстві. Мотивація персоналу полягає в тому, щоб створити сприятливі умови для того, щоб співробітники були зацікавлені у виконанні своїх робочих обов'язків та досягненні поставлених цілей підприємства.

Система мотивації на підприємстві може включати різноманітні механізми, такі як [48, с. 97]:

1. Фінансова мотивація. До таких механізмів можуть належати премії, бонуси, додаткові виплати за досягнення поставлених цілей тощо.
2. Нематеріальна мотивація. До таких механізмів можуть належати можливості кар'єрного зростання, розвитку професійних навичок, участі в проектах тощо.
3. Соціальна мотивація. До таких механізмів можуть належати різноманітні програми соціального захисту співробітників, допомога у вирішенні житлових та медичних питань тощо.

Важливо зазначити, що система мотивації повинна бути прозорою та справедливою, а також диференційованою залежно від посади та результативності праці. Крім того, ефективність системи мотивації повинна оцінюватися та вдосконалюватися з часом, щоб забезпечити постійний розвиток та збереження мотивації співробітників.

Впровадження інноваційних технологій та програмних рішень на підприємстві є важливим кроком до підвищення продуктивності та ефективності роботи. Ці технології можуть бути використані для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, покращення комунікації та співпраці між різними департаментами, а також для збільшення точності та швидкості прийняття рішень.

Одним з прикладів інноваційної технології може бути використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних. Це дозволяє збільшити ефективність роботи з даними та знизити витрати на інфраструктуру. Крім того, використання інтернету речей та датчиків може допомогти збирати дані про виробничі процеси та здійснювати моніторинг роботи обладнання в режимі реального часу.

Програмні рішення, такі як системи управління взаємодією з клієнтами, електронний документообіг, системи управління проектами, можуть допомогти зменшити час, необхідний для виконання бізнес-процесів та підвищити продуктивність працівників. Крім того, аналітичні системи та інструменти бізнес-аналітики можуть бути використані для збору та аналізу даних про ринок та споживачів, що дозволить зробити більш обґрунтовані рішення щодо розвитку продукту та маркетингової стратегії [53].

Впровадження інноваційних технологій та програмних рішень може вимагати значних інвестицій та часу

Впровадження інноваційних технологій та програмних рішень дозволяє підприємству ТОВ "ЯРА ПЛЮС" значно підвищити ефективність своєї діяльності. Наприклад, використання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів може допомогти в збереженні часу, зниженні рівня помилок, а також в ефективному моніторингу і контролі за процесами на підприємстві.

Також важливо впроваджувати інноваційні технології в процеси виробництва, що дозволяє підвищити якість продукції та знизити витрати на виробництво. Наприклад, застосування 3D-друку дозволяє швидко та ефективно виготовляти прототипи та деталі, що знижує витрати на їх виробництво та скорочує час розробки нових продуктів.

Також важливим напрямом є використання аналітики даних та штучного інтелекту для підвищення ефективності прийняття рішень. Застосування алгоритмів машинного навчання та прогнозування дозволяє визначати тенденції на ринку, прогнозувати попит на продукцію та виробляти розумне планування виробництва та складського обліку.

Впровадження інноваційних технологій та програмних рішень на підприємстві дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й забезпечити конкурентну перевагу на ринку, що є дуже важливим у сучасних умовах бізнесу.

Ще одним напрямом підвищення ефективності формування системи ефективного управління на підприємстві є застосування сучасних інформаційних технологій та програмних засобів. Наприклад, використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM) може покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити більш ефективний продаж продукції. Також можна застосовувати системи управління проектами (Project Management), які допоможуть організувати та контролювати роботу команди в процесі реалізації проектів [4, с. 71].

Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) є важливим інструментом для підприємств, що дозволяють управляти взаємовідносинами з клієнтами, забезпечувати якісний сервіс, збільшувати продажі та вірогідність повторних покупок.

На підприємстві ТОВ "ЯРА ПЛЮС" доцільно використовувати CRM-системи для збору та аналізу даних про клієнтів, їх замовленнях, проблемах та запитах. Ці дані дозволяють підприємству зрозуміти потреби та переваги своїх клієнтів, виявити можливості для покращення сервісу та збільшення продажів.

Застосування CRM-систем дозволяє забезпечити ефективну роботу з клієнтами, забезпечити персоналу потрібну інформацію про клієнтів, їх історії замовлень та контакти. База даних, що створюється в CRM-системі, може бути використана для аналізу потреб клієнтів, визначення тенденцій ринку, розробки маркетингових стратегій та планування продажів.

CRM-системи також можуть включати автоматизовані процеси, які дозволяють розподіляти роботу між співробітниками, вести облік замовлень та контактів з клієнтами, аналізувати ефективність роботи персоналу. Застосування CRM-систем сприяє збільшенню ефективності роботи, скороченню часу на обробку замовлень та запитів, забезпечує контроль над процесом обслуговування клієнтів.

CRM-система може допомогти підприємству збільшити ефективність роботи з клієнтами, збільшити обсяг продажів та покращити якість обслуговування. Наприклад, система може збирати та аналізувати дані про клієнтів, їхній історії замовлень та контактах з компанією, що дозволяє підприємству зрозуміти потреби та бажання клієнтів та пропонувати їм більш персоналізовані послуги та продукти.

Також CRM-система може сприяти збереженню клієнтів шляхом відслідковування та вирішення проблем та запитів клієнтів, що допомагає зберегти їх задоволеність та лояльність до компанії. Крім того, система може підтримувати комунікацію з клієнтами через різні канали, такі як електронна пошта, телефон, соціальні мережі, що дозволяє забезпечити більш швидку та ефективну взаємодію з клієнтами [7, с. 6].

Впровадження CRM-системи може також підвищити ефективність маркетингових кампаній, дозволяючи підприємству більш точно визначити цільову аудиторію та спрямовувати рекламні зусилля на її привернення. Крім того, система може допомогти відстежувати ефективність рекламних кампаній та проводити їх аналіз з метою покращення стратегії маркетингу та збільшення продажів.

Отже, використання CRM-системи є важливим елементом ефективного управління взаємодією з клієнтами на підприємстві. Вона дозволяє підприємству більш точно визначити потреби клієнтів.

Також можна підвищити ефективність управління шляхом оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень.

Оптимізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень є важливими компонентами ефективного управління підприємством. Ці заходи дозволяють знизити витрати на виробництво та збільшити продуктивність праці.

Одним з ключових інструментів для оптимізації бізнес-процесів є Lean-підхід, який дозволяє зменшити витрати на виробництво шляхом елімінації непотрібних операцій та зайвих витрат. Lean-підхід базується на системі виявлення та усунення відходів, а також відстеження та вдосконалення всіх процесів від постачання сировини до продажу готової продукції.

Інноваційні рішення також відіграють важливу роль в оптимізації бізнес-процесів та підвищенні продуктивності. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління може зменшити час та зусилля, необхідні для виконання рутинних завдань, таких як обробка даних та формування звітів. Такі системи можуть допомогти підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси, зменшити кількість помилок та підвищити якість продукції [11,с. 39].

Для впровадження інноваційних рішень та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві, можна використовувати різноманітні програмні рішення та технології, такі як ERP-системи, BI-системи, інструменти машинного навчання та штучного інтелекту.

Для оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень на підприємстві можуть використовуватися різноманітні інструменти [24, с. 17].

Наприклад, можна використовувати системи автоматизації бізнес-процесів (Business Process Automation, BPA), які дозволяють автоматизувати рутинні процеси та зменшити кількість помилок, що зменшує витрати та покращує якість виконання робіт. Для цього можуть використовуватися різні програмні рішення, які дозволяють створювати та оптимізовувати бізнес-процеси.

Також можна використовувати інструменти діагностики та аналізу бізнес-процесів, такі як Business Process Management (BPM), які дозволяють досліджувати та аналізувати бізнес-процеси з метою їх подальшої оптимізації.

Іншим ефективним інструментом можуть бути системи управління проектами (Project Management Systems), які дозволяють забезпечувати керівництво та контроль за виконанням проектів на підприємстві. З їх допомогою можна планувати, координувати та відстежувати виконання різних завдань та проектів, що сприяє ефективнішій роботі команди та досягненню кращих результатів.

Для впровадження інноваційних рішень на підприємстві можуть використовуватися різноманітні технології та програмні рішення. Наприклад, це може бути впровадження розумних систем, таких як Інтернет речей (Internet of Things, IoT), які дозволяють забезпечувати зв'язок між різними пристроями та системами [19, с. 716].

Крім того, важливим є забезпечення системного та постійного аналізу результатів діяльності підприємства та вчасне внесення коректив до стратегії розвитку, що допоможе забезпечити адаптацію до змін в економічному середовищі та відповідати на потреби ринку.

Забезпечення системного та постійного аналізу результатів діяльності підприємства є важливою складовою ефективного управління. Підприємство повинно мати чіткий план моніторингу та оцінки результатів своєї діяльності, який включає в себе ключові показники продуктивності та ефективності роботи.

Для забезпечення аналізу результатів діяльності підприємства використовують різні інструменти, такі як фінансовий аналіз, аналіз ринку, аналіз конкурентів, опитування клієнтів тощо. Ці інструменти дозволяють отримати комплексну інформацію про діяльність підприємства та розробити ефективні стратегії розвитку [2, с. 54].

Важливо також вчасно вносити корективи до стратегії розвитку на основі аналізу результатів діяльності. Якщо певна стратегія не дає очікуваних результатів, то необхідно швидко внести зміни та виправити недоліки. Крім того, розроблення нових стратегій та рішень на основі аналізу результатів діяльності дозволяє підприємству пристосуватися до змін на ринку та зберігати конкурентну перевагу.

Таким чином, системний та постійний аналіз результатів діяльності підприємства є важливою складовою ефективного управління, оскільки дозволяє отримувати об'єктивну інформацію про діяльність підприємства та розробляти ефективні стратегії розвитку.

Для досягнення цих цілей необхідно забезпечувати належний рівень кваліфікації та професійної підготовки персоналу, впроваджувати систему мотивації працівників, автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси за допомогою сучасних технологій та програмних рішень, використовувати системи управління відносинами з клієнтами та проводити постійний аналіз результатів діяльності підприємства з метою вчасного внесення коректив до стратегії розвитку.

Загалом, система ефективного управління на підприємстві повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей та мінімізацію ризиків, забезпечувати максимальний рівень ефективності та продуктивності роботи персоналу, а також забезпечувати належний рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

**Висновки до третього розділу**

Отже, основними напрямами підвищення ефективності формування системи ефективного управління на підприємстві можуть бути:

1. Забезпечення належного рівня кваліфікації та професійної підготовки керівництва та співробітників.
2. Впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві.
3. Впровадження інноваційних технологій та програмних рішень, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, сприяти розумному прийняттю рішень та підвищенню рівня продуктивності та ефективності роботи.
4. Використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM).
5. Оптимізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень.
6. Забезпечення системного та постійного аналізу результатів діяльності підприємства та вчасне внесення коректив до стратегії розвитку.

Ці напрями можуть бути взаємопов'язані та взаємодіяти між собою для досягнення спільних цілей ефективного управління підприємством. Комплексний підхід до формування системи управління може допомогти підприємству досягти успіху на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Загалом, формування системи ефективного управління на підприємстві є складним та багатогранним процесом, який потребує залучення різноманітних знань та компетенцій, а також систематичного аналізу та вдосконалення бізнес-процесів. Однак, застосування відповідних стратегій та методів може дозволити підприємству досягти високого рівня ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

**ВИСНОВКИ**

Система управління підприємством – це сукупність взаємозв'язаних елементів, які спільно функціонують для досягнення мети підприємства. Основна сутність системи управління підприємством полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити ефективність та результативність функціонування підприємства.

Управління підприємством охоплює різні аспекти його діяльності, включаючи фінанси, виробництво, маркетинг, персонал, логістику та інші. Система управління підприємством дозволяє управляти всіма аспектами діяльності підприємства, що дозволяє підприємству бути конкурентноздатним на ринку та досягати своїх стратегічних цілей.

Основними складовими системи управління підприємством є: планування, організація, керування та контроль. Планування дозволяє визначити стратегічні цілі підприємства, встановити завдання та розподілити ресурси для їх досягнення. Організація охоплює установлення структури підприємства, розподіл функцій та визначення відповідальності між співробітниками.

Керування включає в себе процес прийняття рішень, визначення пріоритетів та керівництво діяльністю підприємства відповідно до встановлених цілей. Контроль полягає в оцінці результатів діяльності підприємства та прийнятті заходів для виправлення можливих недоліків та удосконалення процесів.

Отже, система управління підприємством – це комплексний підхід до управління діяльністю організації, який дозволяє досягати стратегічних цілей, підвищувати ефективність та конкурентоспроможність, а також забезпечувати стале розвиток.

Підприємство ТОВ «ЯРА ПЛЮС» здійснює офіційну дистрибуцію барвників та добавок полімерів з Європи.

Організаційна структура підприємства ТОВ "ЯРА ПЛЮС" є найбільш оптимальною для даного типу бізнесу. У ТОВ "ЯРА ПЛЮС" матрична організаційна структура. Вона характеризується тим, що на рівні верхів управління є дві ієрархії – за функціональними лініями та за проектами (продуктами).

Більшість товарів ТОВ "ЯРА ПЛЮС" зазнали зниження продажів у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, з найбільшим зниженням у продажах для мінеральних наповнювачів, пластифікатора на основі епоксиду та стійкого до стирання пластифікатора.

Структура змін чисельності персоналу вказує на тенденцію зниження з 2020 до 2022 року, при цьому в 2022 році спостерігається різке зменшення чисельності персоналу порівняно з попереднім роком. Загальна чисельність персоналу зменшується з року на рік: з 32 осіб у 2020 році до 27 осіб у 2022 році

Стратегія розвитку ТОВ «ЯРА ПЛЮС» містить широкий спектр заходів, спрямованих на розвиток компанії та покращення її конкурентоспроможності.

В системі управління підприємством ТОВ «ЯРА ПЛЮС» існують різні процеси, що забезпечують функціонування компанії та досягнення її стратегічних цілей. Деякі з найбільш основних процесів управління підприємством включають: процес планування, процес маркетингу, процес продажу, процес управління персоналом, процес фінансового управління.

Контроль за виконанням поставлених завдань та цілей в ТОВ «ЯРА ПЛЮС» здійснюється за допомогою різноманітних інструментів. Основними з них є: планування та звітність, системи бюджетування, моніторинг виконання проектів, аналітика даних, зовнішній аудит. Усі ці інструменти забезпечують моніторинг діяльності підприємства та контроль за виконанням поставлених завдань та цілей.

На основі проведеного аналізу системи управління персоналом ТОВ "ЯРА ПЛЮС" можна зробити наступні висновки:

1. У підприємства є структурована система управління персоналом, яка забезпечує управління всіма процесами, пов'язаними зі здобуттям, розвитком, збереженням та оплатою персоналу.
2. Компанія використовує різноманітні інструменти для приваблення, оцінювання та розвитку персоналу, такі як рекрутингові програми, система оцінювання роботи, плани розвитку кар'єри тощо.
3. На підприємстві присутня зручна та ефективна система навчання та розвитку персоналу, яка дозволяє підвищувати кваліфікацію та професійний рівень співробітників, що сприяє досягненню більш високих результатів в діяльності.
4. Крім того, на підприємстві існує ефективна система мотивації працівників, яка стимулює їхню продуктивність та забезпечує високу якість роботи.
5. Система управління персоналом ТОВ "ЯРА ПЛЮС" дозволяє підприємству досягати поставлених цілей та завдань, а також ефективно конкурувати на ринку.
6. Однак, для поліпшення системи управління персоналом можна розглянути можливість впровадження нових інструментів та методів, що дозволить підвищити її ефективність та досягнути ще більших результатів в роботі.

Основними напрямами підвищення ефективності формування системи ефективного управління на підприємстві можуть бути:

1. Забезпечення належного рівня кваліфікації та професійної підготовки керівництва та співробітників.
2. Впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві.
3. Впровадження інноваційних технологій та програмних рішень, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, сприяти розумному прийняттю рішень та підвищенню рівня продуктивності та ефективності роботи.
4. Використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM).
5. Оптимізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень.
6. Забезпечення системного та постійного аналізу результатів діяльності підприємства та вчасне внесення коректив до стратегії розвитку.

Ці напрями можуть бути взаємопов'язані та взаємодіяти між собою для досягнення спільних цілей ефективного управління підприємством. Комплексний підхід до формування системи управління може допомогти підприємству досягти успіху на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Адонін С. В., Саричева М. О. Особливості управління ефективністю діяльності підприємства в умовах пандемії. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2022\_9\_36.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
3. Бабчинська О. І. Детермінанти управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2022\_10\_9
4. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 1. С. 70-79.
5. Волківська А.М., Осовська Г.В. Корпоративна культура в системі управління підприємством. Topical issues of practice and science. 2021. №26. С. 257- 262.
6. Гомон О. В. Теоретичні засади стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Агросвіт. 2022. № 19. С. 65-72.
7. Грінько А. П., Бондарчук Л.В. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9(1). С. 5-8.
8. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Букань О.П. Підходи та методи оцінки ефективності управління підприємством. Стратегічні перспективи розвитку економічних суб’єктів в нестабільному економічному середовищі: Збірник тез V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, (Кременчук, 15-17 березня 2021 року). Кременчук, КрНУ, 2021. С. 36-37.
9. Гусєва О. Ю., Захаржевська А. А. Діагностика розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 196-202.
10. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
11. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. Modern economics. 2022. № 36. С. 38-44.
12. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб.. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с.
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Захарченко В. І., Ковалик О. А. Управління розвитком промислового підприємства в умовах індустрії 4.0. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 2. С. 22-24.
15. Заячківська О. В. Управління економічною безпекою підприємства: сутність, принципи, проблеми. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. Вип. 4. С. 15-23.
16. Івахненко І. С., Чурило М. М. Інноваційний вектор перебудови системи управління будівельним підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2022\_9\_15.
17. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
18. Качмала В. І., Фонотова О.В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 56-61.
19. Кіляр О., Романів А., Слотюк Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 715-721.
20. Клюс Ю. І., Р. В. Водяник. Економічна ризикостійкість як основа механізму управління інноваційним розвитком підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 3. С. 74-79.
21. Козирєва О. В., Зоідзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.
22. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №2(62). С. 92–99. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99.
23. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. Випуск 27. 2022. С. 67-73.
24. Кочетков В. Н., Состановський І. Д. Застосування систем бізнес-інтелекту в управлінні підприємством. Економіка і управління. 2022. № 1. С. 11-18.
25. Кощій О.В. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. Економічний форум. 2021. №4. С. 70-78.
26. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
27. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138.
28. Кузьменко А.О., Мирошниченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. № 19. С. 874-880. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19\_ukr/132.pdf.
29. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.
30. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2021. Вип. 18. С. 101-111.
31. Лепетан І. М. Облікове забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 3. С. 123-136.
32. Макарович В. Сучасні інструменти бізнес-аналітики для управління підприємницькою діяльністю. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 2. С. 184-195.
33. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
34. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
35. Мігалатій О. В., Казнодій О. В. Особливості формування системи маркетингового управління підприємством. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 2. С. 101-106.
36. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. Economic synergy. 2023. Iss. 1. С. 220-245.
37. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 219-225.
38. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. К.: Ліра, 2018. 528 с.
39. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 451 с.
40. Попело О. В., Малиш В. В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки. Economic synergy. 2023. Iss. 1. С. 48-56.
41. Ревуцька А. О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитку підприємств. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 219-226.
42. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
43. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2022.Вип. 51. С. 50-62.
44. Солоненко Ю., Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. №4. 136-145.
45. Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 23-28.
46. Статистична та фінансова звітність ТОВ «ЯРА ПЛЮС.
47. Титикало В. С. Теоретичні засади та еволюція основ управління підприємством. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 1. С. 187-194.
48. Фількіна Л. Ю. Роль і фактори формування соціально-психологічного клімату в організації. Молодь і наука. 2017. № 2. С. 95-98.
49. Хахула Б. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 45-49.
50. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100-105.
51. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
52. Шмалій Л. В., Шевченко А .А. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 66-70.
53. Partington P., Stainton C. Managing Staff Development. Philadelphia: Open University Press, 2016. 256 p.
54. Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M.R. and Bright D.S. Becoming a Master Manager, Sixth edition, Wiley, 2015. URL: https://books.google.fm/books?id=T7vlBQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false.
55. What is Management? URL: https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html.
56. What is Organizational and Business Management? How Do I Manage? URL: https://managementhelp.org/management/index.htm