

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

МЕЛЬНИК Людмила Вадимівна

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22
Л.В. Мельник

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
1.1 Економічна сутність ефективності управління та фактори	6
1.2 Оцінка ефективності управлінської діяльності.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	18
2.1. Аналіз ефективності управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»	18
2.2. Дослідження управлінських рішень та їх вплив на економічну ефективність підприємства ТОВ «АТБ-маркет»	23
2.3. Проблеми та виклики в управлінській діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет»	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	30
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність управлінської діяльності є одним з ключових чинників, що визначають успіх підприємства в умовах сучасної конкурентної економіки. На сьогоднішній день багато наукових досліджень присвячено вивченню управлінських процесів, проте проблема ефективності управління залишається актуальною через постійні зміни в економічному середовищі та розвиток новітніх технологій. Критичний аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності управління виявляє необхідність у нових підходах та інструментах, що дозволяють адаптувати управлінську діяльність до нових викликів. Значення цього дослідження полягає у можливості запропонувати інноваційні рішення для підвищення ефективності управлінської діяльності в супермаркетах, що є важливим для розвитку роздрібної торгівлі.

Тема ефективності управлінської діяльності досліджувалася науковцями в галузях менеджменту, психології, соціології та економіки. Серед ключових вчених та науковців, які зробили внесок у вивчення цієї теми, виділяють: Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Макс Вебер, Елтон Мейо, Дуглас МакГрегор, Пітер Друкер, Майкл Портер, Генрі Мінцберг, Олексій Гастєв, Володимир Базаров, Анатолій Чухно, Лариса Антонюк, Валерій Гейць, Олександр Балабанов. Науковці аналізують дану тему з різних точок зору: стратегічного, організаційного, соціального та економічного. Їхні напрацювання формують фундамент для покращення управлінських практик.

Ці дослідження підкреслюють важливість та актуальність теми ефективності управлінської діяльності, що обґрунтовує вибір теми даної роботи та її практичну значущість для аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

Метою даної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності супермаркету АТБ.

Відповідно до поставленої мети, у роботі визначені такі **основні завдання:**

- Дослідити економічну сутність ефективності управління та визначити фактори, які на неї впливають.
- Розглянути оцінку ефективності управлінської діяльності.
- Визначити ефективність управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет».
- Запропонувати інноваційні методи вдосконалення управлінської діяльності з використанням сучасних технологій.
- Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління в діяльності на підприємстві.

Предметом даного дослідження є процес управлінської діяльності в супермаркеті АТБ.

Об'єктом дослідження є економічні відносини які виникають у процесі управлінських рішень прийнятих на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі застосовується комплекс **методів**, що забезпечують системний підхід до аналізу ефективності управлінської діяльності. Зокрема, застосовано метод аналізу наукової літератури, який дозволив узагальнити теоретичні аспекти ефективності управління, дослідити її економічну сутність і визначити ключові фактори впливу. Метод статистичного аналізу використовувався для вивчення фінансових і операційних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Крім того, проведено порівняльний аналіз, який дав змогу виявити переваги та недоліки управлінських рішень на основі зіставлення результатів діяльності компанії з конкурентами. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони управлінської діяльності підприємства, а також можливості та загрози, зумовлені зовнішнім середовищем. Для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на функціонування підприємства було застосовано PEST-аналіз.

Новизна дослідження. У дослідженні запропоновано інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінської діяльності на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет», зокрема розроблено рекомендації з інтеграції сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи та CRM, для оптимізації управлінських процесів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у вдосконаленні роботи підприємства через оптимізацію управлінських процесів, підвищення продуктивності працівників і посилення конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 33 найменувань та додатків до роботи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Економічна сутність ефективності управління та фактори

Ефективність управління — це міра того, наскільки успішно організація досягає своїх цілей за допомогою оптимального використання ресурсів. Вона характеризує здатність керівництва планувати, організовувати, мотивувати та контролювати діяльність підприємства так, щоб досягати поставлених завдань з мінімальними витратами часу, грошей, людських ресурсів та інших ресурсів. Ефективність управління включає два фактори: результативність і економічність. Результативність відображає ступінь досягнення запланованих результатів або цілей організації, тобто те, наскільки успішно підприємство виконує свої завдання. Економічність, в свою чергу, визначає, наскільки раціонально і ефективно використовуються ресурси для досягнення цих результатів [18].

Управлінська ефективність оцінюється на основі співвідношення між досягнутими результатами і витратами на їх досягнення. Чим вищі результати і менші витрати, тим вищою є ефективність управління. Це поняття є ключовим у бізнесі, оскільки воно безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, прибутковість та стійкість підприємства на ринку.

Ефективність управління є значущим показником, що визначає успішність функціонування будь-якої організації, включаючи підприємства роздрібною торгівлі, такі як супермаркети. Поняття ефективності управління стосується здатності організації досягати поставлених цілей і завдань з мінімальними витратами ресурсів, забезпечуючи максимальну продуктивність та результативність. Це поняття охоплює кілька важливих аспектів, серед яких економічність, раціональність та результативність управлінської діяльності.

Базові поняття, пов'язані з управлінською діяльністю, включають у себе такі терміни, як управління, менеджмент, ефективність, продуктивність

та результативність [1]. Управління визначається як процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою досягнення її цілей. Це інтеграційний процес, що поєднує всі функції управління та забезпечує їх гармонійне виконання.

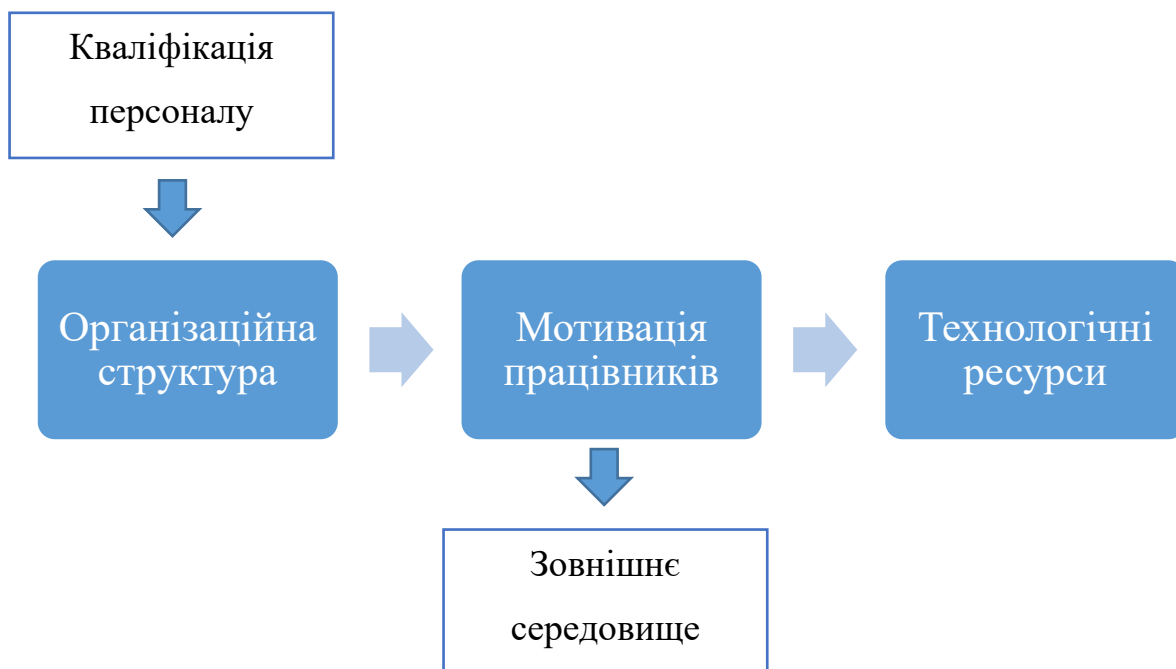


Рис. 1.1 Взаємозв'язок факторів ефективності управління

Ефективність управління, з іншого боку, є інтегральним показником, який характеризує ступінь досягнення цілей організації за умов найоптимальнішого використання ресурсів. Цей показник є відображенням того, наскільки вдало організація реалізує свою стратегію, використовуючи наявні ресурси, такі як людський капітал, матеріальні ресурси, фінансові та інформаційні потоки. Розгляд базових дефініцій ефективності управління передбачає аналіз двох основних чинників: результативності та економічності. Результативність управління відображає ступінь досягнення запланованих результатів, тобто наскільки успішно підприємство виконує свої завдання. Економічність, у свою чергу, вказує на те, наскільки раціонально були використані ресурси для досягнення цих результатів [29]. Обидва ці аспекти є взаємопов'язаними і мають вирішальне значення для оцінки загальної ефективності управлінської діяльності.

Досягнення високої ефективності управління залежить від багатьох факторів, серед яких компетентність керівництва, адекватність організаційної структури, впровадження сучасних технологій, рівень мотивації персоналу, а також здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Управлінська діяльність ефективна, коли підприємство в змозі досягати своїх цілей за допомогою оптимального використання ресурсів, зокрема часу, фінансів, персоналу та технологій.

Таким чином, ефективність управління є складним і багатовимірним поняттям, що охоплює як кількісні, так і якісні елементи діяльності організації. Вона відображає загальну здатність підприємства ефективно функціонувати і досягати своїх цілей в умовах мінливого ринкового середовища. Ефективне управління є запорукою успішного розвитку підприємства, особливо в умовах високої конкуренції, що характерна для сучасного бізнесу [7].

Ефективність управління є результатом складної взаємодії різних факторів, які впливають на здатність організації досягати своїх цілей з мінімальними витратами ресурсів. Ці фактори можуть бути внутрішніми та зовнішніми, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні загальної продуктивності та результативності управлінської діяльності.

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на ефективність управління

Фактор	Опис	Вплив на підприємство
Кваліфікація персоналу	Рівень знань, навичок і компетенцій управлінського персоналу	Висока кваліфікація сприяє прийняттю ефективних рішень, підвищенню продуктивності та якості управління
Організаційна структура	Структура управління підприємством та розподіл обов'язків	Оптимальна структура сприяє швидкому прийняттю рішень, покращує комунікацію та управлінські процеси

Технологічні ресурси	Рівень впроваджених технологій і автоматизації процесів	Використання сучасних технологій підвищує продуктивність та якість управлінських процесів
Мотивація працівників	Стимули та заохочення для співробітників	Висока мотивація сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів
Зовнішнє середовище	Економічні, політичні, соціальні умови, в яких функціонує підприємство	Впливає на можливості розвитку, обмеження, що потребують адаптації стратегій управління

Внутрішні фактори, що визначають ефективність управління підприємством, мають значний вплив на всі управлінські процеси та стратегічні рішення. Серед таких факторів можна виділити компетентність керівництва, організаційну структуру, мотивацію працівників, внутрішні комунікації та впровадження інноваційних технологій. Компетентність керівників є одним із найважливіших показників ефективного управління, оскільки знання, навички та досвід керівників мають прямий вплив на якість прийнятих рішень [9]. Здатність керівництва оцінювати поточну ситуацію, прогнозувати наслідки управлінських рішень та адаптувати стратегію управління дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах динамічних змін. Рівень підготовки керівників безпосередньо визначає здатність підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Організаційна структура підприємства впливає на розподіл обов'язків та відповідальності серед працівників. Чітка та ефективно побудована структура сприяє уникненню дублювання функцій та забезпечує оптимальний рівень комунікацій. Гнучкість організаційної структури дає змогу підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, знижуючи ризики, пов'язані з уповільненням або відсутністю реакції на зовнішні виклики. Водночас надмірна жорсткість структури може стати на заваді

ефективному прийняттю рішень, що призводить до зниження продуктивності та ускладнення процесів управління. Підприємства, що прагнуть до оптимізації організаційної структури, мають орієнтуватися на досягнення балансу між гнучкістю та стабільністю внутрішніх процесів.

Мотивація працівників визначає рівень їхньої продуктивності та залученості до робочого процесу. Ефективна система стимулювання дозволяє підвищити рівень продуктивності та якість виконання завдань [5]. Матеріальна мотивація, включаючи заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові стимули, сприяє забезпеченню фінансової стабільності працівників та їх зацікавленості у досягненні визначених цілей підприємства. Нематеріальна мотивація, така як можливості для кар'єрного зростання, визнання досягнень, комфортні умови праці, створює сприятливий робочий клімат, що сприяє формуванню лояльності працівників до підприємства. Рівень мотивації впливає на здатність персоналу адаптуватися до змін у виробничому процесі, впроваджувати нові технології та підтримувати високий рівень продуктивності.

Внутрішні комунікації мають суттєвий вплив на ефективність управління підприємством. Налагоджена система комунікацій забезпечує своєчасне передавання інформації між різними рівнями організації, сприяє координації дій та запобігає виникненню непорозумінь. Ефективні комунікації дозволяють знизити ризики, пов'язані з інформаційними прогалинами, що можуть призводити до збоїв у виробничих процесах. У разі недостатньої ефективності внутрішніх комунікацій зростає ризик виникнення конфліктів, що негативно впливає на робочий клімат і продуктивність працівників [7]. Водночас ефективна комунікаційна система є основою для прийняття обґрунтованих рішень, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Впровадження інноваційних технологій у процеси управління дозволяє підприємствам оптимізувати робочі процеси, скорочувати витрати часу на виконання рутинних операцій та підвищувати загальну продуктивність.

Використання сучасних інформаційних систем сприяє автоматизації процесів, що дозволяє зменшити навантаження на працівників, покращити якість прийняття рішень та підвищити оперативність у реагуванні на зміни зовнішнього середовища [11]. Ті підприємства, які активно впроваджують інновації, мають конкурентні переваги, оскільки вони здатні швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Водночас недоліком може бути необхідність значних інвестицій у новітні технології та ризики, пов'язані з їх впровадженням, зокрема відсутність готовності працівників до роботи з новими системами.

Управління підприємством залежить від багатьох змінних, які визначають можливість його адаптації та подальшого розвитку. Зовнішні фактори відіграють важливу функцію у формуванні умов функціонування підприємства та визначенні його стратегії. До таких факторів належать економічне середовище, конкурентні відносини на ринку, правове регулювання, соціально-культурні впливи та технологічні зміни. Врахування цих факторів є необхідним для забезпечення стабільного розвитку, підвищення продуктивності управлінських рішень та досягнення економічної ефективності.

Економічне середовище формує зовнішні умови, в яких функціонує підприємство. Основні макроекономічні параметри, такі як рівень інфляції, динаміка податкової політики, валютний курс та показники попиту й пропозиції, визначають фінансові можливості підприємства, його здатність до розширення або скорочення діяльності [12]. Інфляція може впливати на собівартість продукції, витрати на виробництво та закупівлю ресурсів. Відповідно, підприємства мають реагувати на економічні виклики через оптимізацію витрат, впровадження інноваційних технологій або перегляд цінової політики.

Податкова політика держави впливає на фінансові показники підприємства, визначаючи його зобов'язання перед бюджетом. Зміни в податковому законодавстві, введення пільг або, навпаки, посилення

податкового тиску, мають значний вплив на можливість підприємств акумулювати фінансові ресурси для інвестицій у розвиток. Наприклад, зниження податкового навантаження може сприяти збільшенню оборотного капіталу, що дозволяє підприємству інвестувати в інновації, покращувати виробничі процеси або підвищувати рівень заробітної плати працівників.

Конкуренція є ще одним зовнішнім чинником, що безпосередньо визначає стратегії управління підприємством. Умови ринкової конкуренції примушують підприємства орієнтуватися на покращення якості товарів і послуг, оптимізацію виробничих процесів, зменшення витрат та впровадження новітніх технологій [6]. Конкуренція сприяє вдосконаленню бізнес-процесів, змушуючи підприємства шукати нові ринкові ніші, адаптуватися до змін попиту та розробляти інноваційні рішення. За умов недостатньої конкуренції підприємство може стикатися зі зниженням мотивації до впровадження змін, що призводить до зниження загальної ефективності управління.

Регуляторні норми та законодавче середовище визначають правові рамки діяльності підприємства. Відповідно до чинного законодавства, підприємства повинні дотримуватись певних правил, які стосуються оподаткування, екологічних стандартів, трудових відносин, захисту прав споживачів тощо. Зміни у законодавчому полі можуть суттєво впливати на діяльність підприємств, змушуючи їх адаптувати внутрішні політики та процеси. Наприклад, посилення контролю за дотриманням екологічних норм може вимагати від підприємств інвестування у новітні технології, що дозволяють мінімізувати шкідливі викиди [33]. Водночас дерегуляція може створювати нові можливості для розвитку.

Соціально-культурні впливи формують загальне ставлення до праці, рівень мотивації працівників, їхню лояльність до підприємства та зацікавленість у досягненні спільних цілей. Соціальні фактори включають рівень освіти, професійну підготовку, цінності, що притаманні суспільству, демографічні характеристики тощо. Врахування цих факторів у процесі

управління дозволяє оптимізувати роботу персоналу, формувати ефективні команди та підвищувати продуктивність праці. Наприклад, висока кваліфікація працівників сприяє більш ефективному впровадженню інноваційних рішень та адаптації до технологічних змін.

Технологічні зміни є динамічним фактором, що постійно впливає на функціонування підприємств [9]. Впровадження новітніх технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток інформаційних технологій дозволяють скоротити витрати, підвищити продуктивність праці, забезпечити високу якість товарів і послуг. Технологічні нововведення є рушійною силою розвитку бізнесу, забезпечуючи конкурентні переваги тим підприємствам, які здатні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас відсутність інвестицій у технологічний розвиток може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішні фактори, що впливають на управління підприємством, визначають його стратегії, механізми прийняття рішень та загальну результативність діяльності [17]. Їх врахування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність та ефективно використовувати наявні ресурси. Аналіз зовнішніх умов є обов'язковим етапом розробки стратегічних планів і рішень, що сприяє сталому розвитку та оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, ефективність управління залежить від комплексної взаємодії різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів. Вміння керівництва підприємства розпізнавати, оцінювати та адаптуватися до цих факторів є запорукою успішного функціонування організації в умовах сучасного ринку.

1.2 Оцінка ефективності управлінської діяльності

Оцінка ефективності управлінської діяльності є важливим елементом управління, оскільки вона дозволяє керівникам визначити, наскільки успішно організація досягає своїх стратегічних цілей та завдань. Існує кілька

теоретичних підходів до оцінки ефективності управління, кожен з яких має свої особливості та застосовується в залежності від конкретних умов і вимог підприємства.

Системний підхід до оцінки ефективності управлінської діяльності розглядає організацію як складну систему, що складається з взаємозалежних елементів [1]. У рамках цього підходу ефективність управління оцінюється на основі здатності системи адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати внутрішню рівновагу і забезпечувати виконання поставлених завдань. Важливою характеристикою системного підходу є його комплексність: оцінка включає не лише результати діяльності, але й процеси, що до них призвели. Таким чином, системний підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління, а також визначити можливості для покращення.

Процесний підхід зосереджується на аналізі управлінських процесів, які здійснюються в організації. Він передбачає розгляд управління як сукупності взаємопов'язаних процесів, кожен з яких виконує певну функцію [30]. Оцінка ефективності в цьому підході проводиться на основі аналізу того, наскільки ефективно здійснюються ці процеси, як вони взаємодіють між собою, та наскільки вони сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Процесний підхід є корисним для виявлення та усунення проблем у функціонуванні окремих процесів, що може значно підвищити загальну ефективність управління.

Таблиця 1.2

Показники оцінки ефективності управлінської діяльності

Показник	Опис	Формула розрахунку
Продуктивність праці	Відображає кількість продукції, виробленої за одиницю часу	$\frac{\text{Продукція}}{\text{Час}}$
Рентабельність продажів	Показує частку прибутку в кожній одиниці проданої продукції	$\left(\frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Дохід}} \right) * 100\%$
Витрати на управління	Оцінює загальні витрати, пов'язані з управлінською	$\frac{\text{Витрати на управління}}{\text{Загальні витрати}}$

	діяльністю	
Коефіцієнт оборотності активів	Показує ефективність використання активів підприємства	$\frac{\text{Дохід}}{\text{Середні активи}}$
Рівень виконання планових показників	Відображає виконання планових завдань	$\left(\frac{\text{Фактичні показники}}{\text{Планові показники}} \right) * 100\%$

Цільовий підхід до оцінки ефективності управління базується на визначенні ступеня досягнення поставлених цілей. Основний акцент робиться на відповідності фактичних результатів діяльності організації її стратегічним та операційним цілям [16]. У рамках цього підходу ефективність управління визначається як співвідношення між досягнутими результатами і запланованими цілями. Цільовий підхід є особливо актуальним у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє оцінити, наскільки ефективно організація реалізує свою стратегію і наскільки її цілі відповідають зовнішнім викликам та внутрішнім можливостям.

Ситуаційний підхід враховує, що ефективність управлінської діяльності залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться організація. Цей підхід підкреслює важливість контекстуальних факторів, таких як зовнішнє середовище, внутрішні ресурси, культура організації та інші умови, що можуть впливати на управління. Оцінка ефективності здійснюється шляхом аналізу того, наскільки управлінські рішення відповідають умовам, в яких вони приймалися. Ситуаційний підхід є гнучким і дозволяє адаптувати управлінські процеси до змінних умов, що є важливим для підтримки ефективності в довгостроковій перспективі [31].

Функціональний підхід розглядає ефективність управління через призму виконання основних функцій управління, таких як планування, організація, мотивація, контроль. Оцінка ефективності проводиться на основі аналізу того, наскільки якісно і результативно виконуються ці функції в межах організації. Функціональний підхід дозволяє виявити недоліки в окремих управлінських функціях і спрямувати зусилля на їх усунення, що

може суттєво підвищити загальну ефективність управління.

Балансова система показників (Balanced Scorecard, BSC) є сучасним інструментом оцінки ефективності управлінської діяльності, що поєднує в собі кілька підходів і враховує як фінансові, так і нефінансові показники. Вона розглядає ефективність управління через чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність управління в комплексі, враховуючи всі аспекти діяльності організації і забезпечуючи баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями.

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності управлінської діяльності

Метод оцінки	Опис	Переваги	Недоліки
Фінансовий аналіз	Включає розрахунок ключових фінансових показників	Дає об'єктивну оцінку фінансового стану	Вимагає точних даних
Порівняльний аналіз	Порівняння результатів діяльності з іншими підприємствами	Допомагає визначити конкурентоспроможність	Складно знайти точні порівняльні дані
Метод експертних оцінок	Включає опитування фахівців	Швидкість та адаптивність	Суб'єктивний підхід
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Розкриває стратегічні можливості	Не завжди можна кількісно оцінити фактори

Порівняльний підхід, або benchmarking, передбачає оцінку ефективності управлінської діяльності шляхом порівняння показників власної організації з показниками інших, успішних організацій. Цей підхід дозволяє виявити найкращі практики в галузі і впровадити їх у власну діяльність для підвищення ефективності. Порівняльний підхід є корисним для оцінки конкурентоспроможності та пошуку шляхів для оптимізації

управлінських процесів [7]. Таким чином, різні теоретичні підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності забезпечують керівників широким спектром інструментів і методів для аналізу та вдосконалення управлінських процесів. Вибір конкретного підходу залежить від специфіки організації, її стратегічних цілей, а також від умов, в яких вона функціонує. Ефективне використання цих підходів дозволяє не лише оцінити поточну ефективність управління, але й визначити напрями для її подальшого підвищення.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Аналіз ефективності управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» було засновано в 1993 році на основі торгового бренду «Агротехбізнес», що стало початком розвитку мережі дискаунтерів під маркою «АТБ». У 2000-х компанія прийняла стратегічне рішення перебудувати свій бізнес за зразком західних моделей роздрібної торгівлі, запровадивши формат дискаунтера [26]. Дискаунтер — це формат магазину, що пропонує великий вибір товарів за зниженими, оптовими цінами, включаючи продукцію під власною торговою маркою, що робить його популярним і економічно вигідним для різних категорій покупців.

Як юридична особа, ТОВ «АТБ-маркет» була зареєстрована у 1999 році в місті Дніпро. Співвласниками компанії є Геннадій Буткевич та Євген Єрмаков, які разом володіють 11% акцій компанії, тоді як інші частки розподілені між холдинговими компаніями, що базуються на Кіпрі. Компанія активно працює в секторі роздрібної торгівлі, а її діяльність класифікується за КВЕД 47.11, що охоплює роздрібну торгівлю у неспеціалізованих магазинах, орієнтованих на широкий асортимент товарів, включаючи продукти харчування, напої та тютюнові вироби. Це означає, що «АТБ-маркет» реалізує товари різних категорій, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів [12]. Компанія також має стратегічну важливість для ринку, оскільки представляє один із найбільших ритейлерів в Україні. Діяльність за КВЕД 47.11 передбачає широкий спектр роздрібної торгівлі, що включає продаж продуктів харчування (свіжих, заморожених, фасованих), напоїв (алкогольних та безалкогольних), а також товарів щоденного попиту, таких як побутова хімія, косметика, товари для дому. Магазины, що діють у межах цієї категорії, забезпечують своїх клієнтів доступними цінами завдяки великим обсягам закупівель і оптимізації

логістичних процесів. «АТБ-маркет» активно використовує цю бізнес-модель, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку та лояльність споживачів.

Окрім основного виду діяльності, ТОВ «АТБ-маркет» також займається іншими напрямками, серед яких: оптова торгівля напоями (46.34), тютюновими виробами (46.35), неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (46.39), роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах (47.25) та тютюновими виробами (47.26). Також компанія займається виробництвом хліба та хлібобулочних виробів (10.71), а також діяльністю ресторанів та наданням послуг мобільного харчування (56.10) [26].

Аналіз ефективності управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» є ключовим аспектом оцінки загального функціонування компанії та її здатності досягати стратегічних цілей. ТОВ «АТБ-маркет» є однією з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, що демонструє стабільне зростання і розвиток на ринку протягом багатьох років. Однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно регулярно оцінювати та вдосконалювати управлінські процеси, що здійснюються в компанії [14].

Перш за все, аналіз ефективності управління в ТОВ «АТБ-маркет» варто почати з оцінки основних фінансових показників, таких як обсяг продажів, рівень рентабельності, чистий прибуток та витрати на управління. Ці показники є важливими індикаторами, які відображають здатність керівництва приймати правильні рішення і ефективно управляти ресурсами компанії.



Рис. 2.1 Динаміка руху коштів ТОВ «АТБ-маркет»

Аналізуючи динаміку руху коштів ТОВ «АТБ-маркет» за період 2015-2024 років (рис. 2.1), можна спостерігати значну варіативність як у кількості транзакцій, так і в сумі отриманих коштів. Загальна сума отриманих коштів за весь період складає 632.54 млн грн, що відображає високу активність фінансових операцій компанії [26].

З 2015 по 2022 роки кількість транзакцій та сума коштів мали тенденцію до зростання. Зокрема, у 2018 році спостерігається різкий стрибок, після якого в 2019-2021 роках кількість транзакцій і сума коштів залишалися на високому рівні, досягаючи піку у 2021 році. Проте, починаючи з 2022 року, спостерігається поступове зменшення як кількості транзакцій, так і суми коштів, що продовжується до 2024 року.

Розглядаючи динаміку руху коштів за 2024 рік (рис. 2.2), можна побачити, що фінансова активність компанії у цьому році значно знизилася. За перші три місяці року спостерігається деяке коливання в кількості транзакцій та сумі коштів: у січні сума коштів становила понад 1 млн грн, тоді як у лютому та березні вона коливалася, але залишалася на достатньо високому рівні. Однак починаючи з квітня і далі до червня, обсяги транзакцій

та сума коштів значно зменшилися, і у липні та серпні вони досягли майже нульових значень.

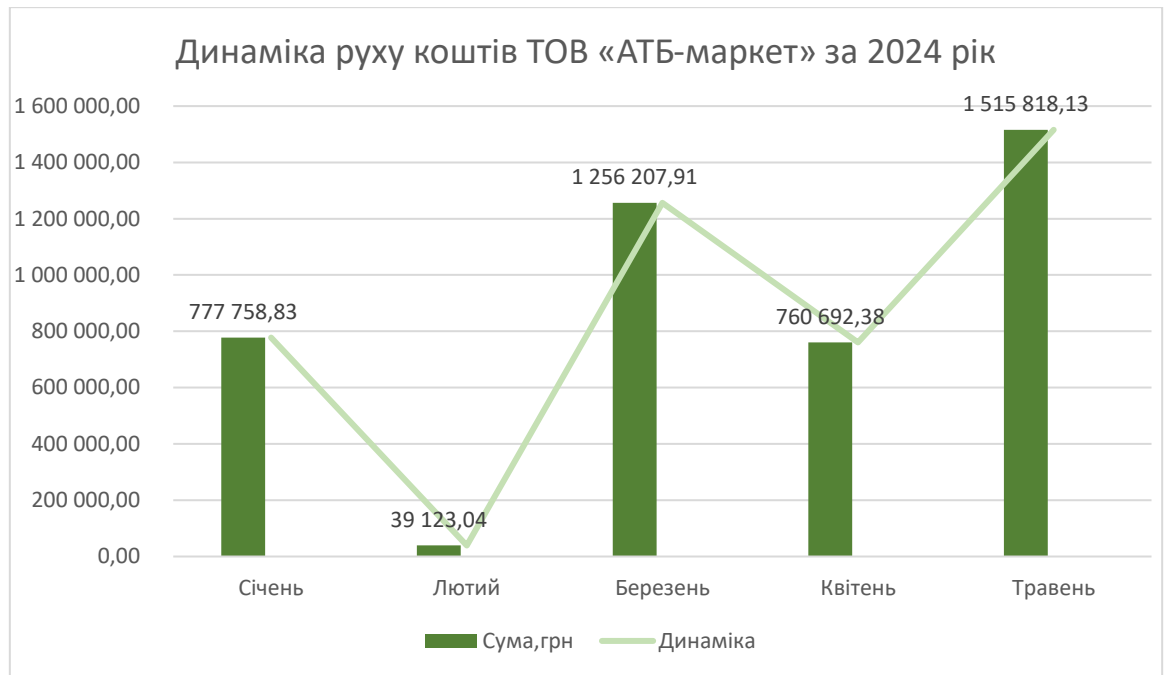


Рис. 2.2 Динаміка руху коштів ТОВ «АТБ-маркет» за 2024 рік

Це свідчить про різке зниження фінансової активності ТОВ «АТБ-маркет» у другій половині 2024 року, що може бути наслідком зовнішніх факторів або внутрішніх змін у стратегії компанії. Таке різке падіння може вимагати детальнішого аналізу причин і розробки відповідних управлінських рішень для стабілізації ситуації [26].

Аналіз ефективності внутрішніх процесів ТОВ «АТБ-маркет» є ключовим елементом для забезпечення досягнення стратегічних цілей та гнучкості в умовах ринкових змін. Ці процеси охоплюють усі сфери діяльності компанії, від управління персоналом до логістики та клієнтського обслуговування. Важливими факторами є оцінка організаційної структури, яка повинна сприяти ефективній реалізації цілей. Наприклад, централізована структура може сповільнювати прийняття рішень, тоді як надмірна децентралізація може викликати проблеми з координацією та контролем між підрозділами.

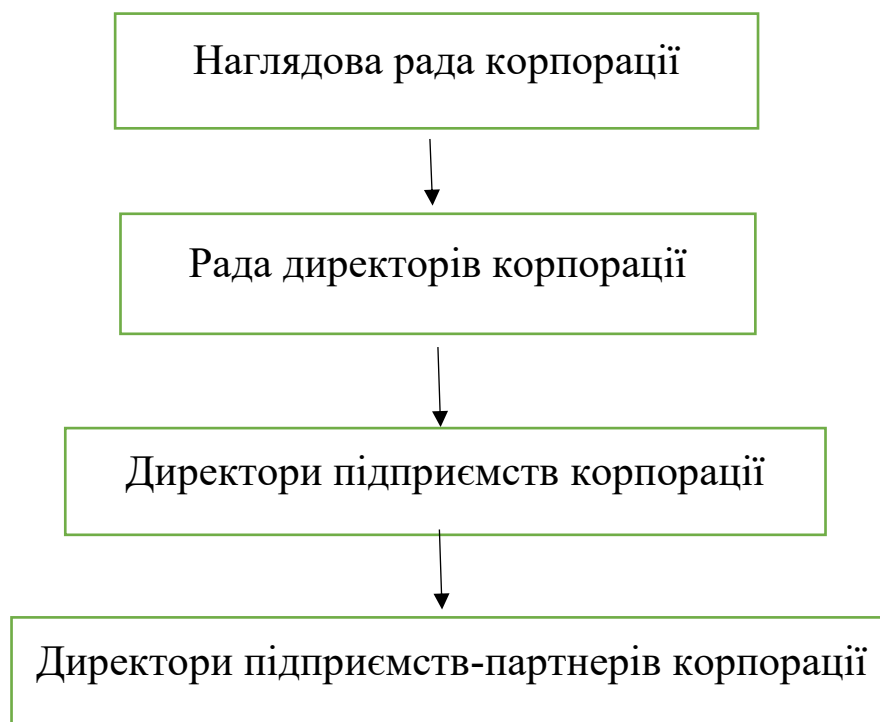


Рис 2.3 Організаційна структура корпорації ТОВ «АТБ-маркет»

Організаційна структура компанії (рис. 2. 3) є складною та розгалуженою, що зумовлено входженням «АТБ-маркет» до складу корпорації АТБ. До корпорації також входять м'ясна фабрика «Фаворит плюс» та кондитерська фабрика «Квітень», які виробляють продукцію під брендом «Своя лінія», що реалізується через мережу «АТБ-маркет». Окрім цього, до складу корпорації належить спортивний комплекс «Схід» [11]. Стратегічними рішеннями на рівні корпорації займається рада директорів, яка підпорядковується наглядовій раді корпорації. Рада директорів здійснює керівництво директорами всіх підприємств, що входять до складу корпорації, забезпечуючи координацію і узгодженість дій між ними.

Крім того, значну роль у визначенні ефективності управлінської діяльності відіграє аналіз корпоративної культури та рівня мотивації працівників. Високий рівень мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальні результати діяльності компанії. ТОВ «АТБ-маркет» активно впроваджує різноманітні програми навчання та розвитку персоналу, що є важливим чинником у підвищенні ефективності управління. Використання

інформаційних технологій у процесі управління. ТОВ «АТБ-маркет» активно впроваджує сучасні ІТ-рішення, що дозволяють автоматизувати рутинні операції, забезпечувати швидкий доступ до інформації і підвищувати точність і швидкість прийняття рішень [23].

На завершення, продуктивність управління в ТОВ «АТБ-маркет» значною мірою зумовлена здатністю керівників швидко та адекватно реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати стійке зростання компанії. Постійний контроль управлінських процесів та фінансових результатів дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги та успішно реалізовувати свої стратегічні завдання. Регулярна оцінка цих показників сприяє підтримці ефективності компанії в умовах постійної динаміки ринкового середовища.

2.2. Дослідження управлінських рішень та їх вплив на економічну ефективність підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Дослідження управлінських рішень та їх впливу на економічну ефективність підприємства ТОВ «АТБ-маркет» є ключовим завданням для оцінки того, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси і досягає поставлених цілей. Управлінські рішення охоплюють широкий спектр дій, включаючи стратегічне планування, організацію виробничих процесів, управління персоналом, фінансами та логістикою, і всі ці фактори відіграють важливу роль у формуванні загальної економічної ефективності підприємства [5].

Стратегічні рішення займають центральне місце в управлінській діяльності будь-якого підприємства, і їх вплив на економічну ефективність є довгостроковим і глибоким. У випадку ТОВ «АТБ-маркет» стратегічні рішення охоплюють такі аспекти, як розширення географічної присутності, диверсифікація товарного асортименту, впровадження інновацій та адаптація до змін зовнішнього середовища.

Одним із стратегічних рішень, прийнятих керівництвом ТОВ «АТБ-маркет», було активне розширення мережі магазинів на території України. Це рішення дозволило компанії зайняти провідні позиції на ринку роздрібно́ї торгівлі та забезпечити стабільне зростання обсягів продажів. Збільшення кількості магазинів, особливо у регіонах з недостатньо розвиненою інфраструктурою роздрібно́ї торгівлі, сприяло залученню нових клієнтів і підвищенню впізнаваності бренду. Крім того, розширення географічної присутності супроводжувалося оптимізацією логістичних маршрутів і розвитку регіональних складів, що дозволило знизити витрати на транспортування товарів і підвищити оперативність постачання. Цей підхід сприяв значному підвищенню економічної ефективності діяльності компанії, забезпечуючи більш раціональне використання ресурсів.

ТОВ «АТБ-маркет» активно розвивало бренди власного виробництва, такі як «Своя Лінія», що дозволило компанії контролювати якість продукції, знижувати залежність від зовнішніх постачальників та забезпечувати конкурентоспроможні ціни для споживачів. Диверсифікація асортименту також включала впровадження нових категорій товарів, що враховують зміну споживчих вподобань та тенденції на ринку. Наприклад, розвиток асортименту здорового харчування, органічних продуктів і екологічно чистих товарів допоміг компанії задовольнити попит сучасних споживачів, які все більше уваги звертають на здоровий спосіб життя.

Важливим стратегічним напрямом стало впровадження інновацій у всіх аспектах діяльності ТОВ «АТБ-маркет». Це включало як технологічні інновації, такі як автоматизація управлінських і операційних процесів, так і інновації в області маркетингу та продажів. Компанія активно використовувала інформаційні технології для оптимізації управління запасами, покращення обслуговування клієнтів та аналізу споживчої поведінки.

Впровадження цифрових технологій, таких як електронна комерція та мобільні додатки для покупців, дозволило ТОВ «АТБ-маркет» значно

розширити канали збуту та підвищити доступність своїх товарів для споживачів. Це також сприяло підвищенню лояльності клієнтів і забезпечило додаткові конкурентні переваги на ринку.

ТОВ «АТБ-маркет» продемонструвало високу здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що також є результатом вдалих стратегічних рішень. Зміни в законодавстві, економічна нестабільність, коливання валютних курсів та інші зовнішні фактори вимагали від компанії швидкого реагування і коригування своєї стратегії. Впровадження нових підходів до управління ризиками, адаптація до нових регуляторних вимог та використання економічних прогнозів дозволили ТОВ «АТБ-маркет» зберегти стабільність і ефективність навіть у складних умовах.

Таким чином, стратегічні рішення, прийняті керівництвом ТОВ «АТБ-маркет», мали вагомий вплив на економічну ефективність компанії. Завдяки продуманому підходу до розширення географічної присутності, диверсифікації товарного асортименту, впровадженню інновацій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, компанія змогла досягти стабільного зростання і забезпечити свою лідируючу позицію на ринку роздрібної торгівлі. Ці стратегічні кроки сприяли підвищенню економічної ефективності, зниженню витрат та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Проблеми та виклики в управлінській діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Управлінська діяльність ТОВ «АТБ-маркет», як і будь-якого великого підприємства, стикається з рядом проблем та викликів, які можуть впливати на загальну ефективність компанії та її здатність підтримувати стабільний розвиток. Враховуючи масштаби діяльності компанії, ці виклики мають як внутрішній, так і зовнішній характер, що вимагає від керівництва підприємства гнучкого та проактивного підходу до їх вирішення [9].

SWOT-аналіз – це потужний інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Для ТОВ «АТБ-маркет» такий аналіз може виявитися особливо корисним у визначенні стратегій розвитку на 2024 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз управлінської діяльності ТОВ «АТБ-маркет» у 2024 році

Фактор	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Позиціонування на ринку	Широка мережа магазинів, високий рівень впізнаваності бренду, лояльність клієнтів, низькі ціни	Можлива одноманітність асортименту, менша присутність у деяких регіонах	Розширення асортименту органічної продукції, розвиток власних торгових марок, вихід на нові ринки (наприклад, онлайн-торгівля)	Збільшення конкуренції серед мереж супермаркетів, зміна споживчих уподобань (наприклад, перехід на більш здорову їжу)
Управління	Досвідчений менеджмент, ефективна система логістики, розвинена інфраструктура	Можливі проблеми з мотивацією персоналу, бюрократичні процеси	Оптимізація виробничих процесів, впровадження нових технологій (наприклад, штучний інтелект), розвиток корпоративної культури	Зміни в законодавстві, нестабільність економіки
Фінанси	Стабільне фінансове становище, ефективне управління витратами	Можлива залежність від постачальників, ризики девальвації валюти	Інвестиції в нові проекти, диверсифікація доходів	Економічна криза, інфляція
Персонал	Великий штат співробітників, наявність кваліфікованих фахівців	Можливі проблеми з кадровим резервом, відсутність системи ротації кадрів	Підвищення кваліфікації персоналу, програми лояльності для співробітників	Відтік кадрів до конкурентів, дефіцит кваліфікованих працівників на ринку

Джерело : власне дослідження автора

Розглянемо внутрішні проблеми та виклики ТОВ «АТБ-маркет»

1. Зміна організаційної структури та управлінські проблеми. Через розгалужену організаційну структуру ТОВ «АТБ-маркет», що є частиною корпорації АТБ, виникають труднощі у забезпеченні ефективної комунікації та координації між різними підрозділами. Ці проблеми можуть призводити до затримок у прийнятті рішень та зниження оперативності реагування на зміни у ринковому середовищі. Крім того, складність структури може стати причиною дублювання функцій і відповідальностей, що знижує ефективність управління;

2. Управління персоналом та мотиваційні виклики. Утримання висококваліфікованих кадрів та забезпечення їхньої мотивації є важливою складовою успішного управління. Однак, з огляду на великий масштаб компанії, можуть виникати труднощі з формуванням єдиної корпоративної культури, залученням персоналу до прийняття стратегічних рішень та підтриманням високого рівня мотивації на всіх рівнях організації;

3. Логістичні виклики. Враховуючи широкую географію присутності магазинів мережі «АТБ-маркет» по всій Україні, управління логістичними процесами стає значним викликом. Питання оптимізації логістичних маршрутів, ефективного управління запасами та своєчасного постачання товарів є постійним завданням для компанії. Неоптимальні логістичні рішення можуть призводити до збільшення витрат та втрат через недотримання термінів поставок.

Розглянемо зовнішні проблеми та виклики ТОВ «АТБ-маркет»

1. Конкуренція на ринку роздрібної торгівлі. Ринок роздрібної торгівлі в Україні є висококонкурентним, що вимагає від ТОВ «АТБ-маркет» постійного вдосконалення своїх бізнес-процесів, асортименту товарів та цінової політики. Зростання конкуренції з боку інших великих мереж та розвиток інтернет-торгівлі змушують компанію шукати нові способи

залучення клієнтів та утримання лояльної аудиторії;

2. Регуляторні вимоги та законодавчі зміни. Зміни у законодавстві, особливо в контексті податкової політики, санітарних норм та регуляторних вимог, можуть створювати додаткові труднощі для компанії. Це вимагає від ТОВ «АТБ-маркет» постійного моніторингу нормативно-правового поля та адаптації своєї діяльності відповідно до нових вимог, що потребує додаткових ресурсів і часу;

3. Макроекономічні виклики. Економічна нестабільність в країні, коливання валютного курсу, рівень інфляції та зміни у купівельній спроможності населення мають прямий вплив на діяльність ТОВ «АТБ-маркет». Компанія повинна оперативно реагувати на ці зміни, коригуючи свої бізнес-стратегії, ціни на товари та маркетингову політику.

PEST-аналіз – це стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Він допомагає ідентифікувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на бізнес (табл. 2. 2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз управлінської діяльності ТОВ «АТБ-маркет» у 2024 році

Фактор	Можливі впливи на діяльність АТБ-маркет
Політичні (Political)	Зміни податкового законодавства, регулювання роздрібної торгівлі, торгові війни, зміна урядової політики щодо імпорту/експорту, зміни в трудовому законодавстві.
Економічні (Economic)	Зміна курсу національної валюти, рівень інфляції, зміни споживчої спроможності населення, рівень безробіття, економічна криза, зміни процентних ставок.
Соціальні (Social)	Зміна демографічної ситуації, зміна споживчих уподобань (здоров'я, екологічність), рівень освіти населення, зміна стилю життя, зростання свідомості споживачів щодо якості продуктів.
Технологічні (Technological)	Розвиток технологій онлайн-торгівлі, впровадження нових систем оплати, використання штучного інтелекту в управлінні запасами, розвиток мобільних додатків для покупок, автоматизація процесів у магазинах.

Джерело : власне дослідження автора

До факторів які дають детальніший опис можна віднести

— Зміни в законодавстві можуть призвести до збільшення податкового навантаження, зміни вимог до маркування продукції, обмеження імпорту певних товарів тощо.

— Економічна нестабільність, інфляція можуть призвести до зниження купівельної спроможності населення, що, в свою чергу, може негативно вплинути на обсяги продажів. Зміна курсу валюти може вплинути на ціни на імпортні товари.

— Зміна споживчих уподобань вимагатиме від АТБ-маркету адаптації асортименту товарів під нові потреби клієнтів. Зростання свідомості споживачів щодо якості продуктів може спонукати компанію до більш жорсткого контролю за якістю товарів.

— Розвиток технологій онлайн-торгівлі вимагатиме від АТБ-маркету активного розвитку цього напрямку для збереження конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій може підвищити ефективність роботи компанії, але також потребуватиме додаткових інвестицій.

Для успішного подолання викликів та вирішення проблем, з якими стикається ТОВ «АТБ-маркет», компанії необхідно постійно вдосконалювати свої управлінські процеси, впроваджувати нові технології, розвивати систему мотивації персоналу та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволить підприємству зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стабільне зростання в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки, компанії стикаються з необхідністю постійного вдосконалення управлінських процесів для підтримання конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності. Інноваційні методи управління стають ключовим інструментом для досягнення цих цілей, оскільки вони дозволяють швидко адаптуватися до змін, оптимізувати внутрішні процеси і підвищувати продуктивність.

Сучасні підходи до управління базуються на принципах гнучкості, адаптивності, інтеграції новітніх технологій та постійному вдосконаленні процесів. Основними напрямками інноваційних методів управління є впровадження цифрових технологій, розвиток системи управління знаннями, гнучкі методології управління проектами, а також використання методів штучного інтелекту та аналізу великих даних.

Цифровізація управлінських процесів стала одним із найважливіших інноваційних напрямків у сучасному бізнесі [8]. Вона включає використання різноманітних цифрових платформ і програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань, покращення комунікацій та прискорення процесів прийняття рішень. Наприклад, впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати всі ключові бізнес-процеси компанії в одну систему, забезпечуючи ефективне управління ресурсами, фінансами, логістикою та персоналом. Інший важливий аспект цифровізації — використання CRM-систем (Customer Relationship Management), які дозволяють оптимізувати процеси управління взаємовідносинами з клієнтами. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зростанню лояльності та збільшенню обсягів продажів.

Управління знаннями є інноваційним підходом, який зосереджений на ефективному зборі, збереженні, обробці та використанні знань і досвіду співробітників. Сучасні компанії все частіше створюють внутрішні бази

знань, які містять корисну інформацію для співробітників, що дозволяє швидко знайти відповіді на запитання, вирішити робочі проблеми та уникнути дублювання роботи.

Крім того, управління знаннями включає розвиток корпоративної культури, яка сприяє відкритому обміну інформацією та підтримці безперервного навчання співробітників. Це дозволяє підвищити продуктивність, сприяти інноваціям і забезпечити конкурентоспроможність компанії.

Гнучкі методології управління проектами, такі як Agile, Scrum, Kanban, стають все більш популярними в управлінні компаніями. Вони передбачають гнучке планування, постійну адаптацію до змін, швидке прийняття рішень та активну участь команди у всіх етапах проекту. Ці підходи дозволяють швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, мінімізувати ризики та ефективно використовувати ресурси. Agile-методологія, наприклад, дозволяє здійснювати розробку та впровадження продуктів поетапно, що дає можливість адаптувати продукт до потреб ринку на кожному етапі його створення [15]. Це особливо важливо в умовах швидкоплинного ринку, де швидкість виходу на ринок може бути критичним фактором успіху.

Використання аналізу великих даних (Big Data) стає все більш поширеним у сучасному управлінні. Ці технології дозволяють здійснювати аналіз великих обсягів даних в режимі реального часу, виявляти тенденції, прогнозувати результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз великих даних дозволяє компаніям отримувати цінну інформацію про поведінку клієнтів, ефективність бізнес-процесів, прогнозувати попит і визначати нові можливості для розвитку. Це надає керівництву можливість приймати стратегічні рішення на основі точних і своєчасних даних.

Сучасні інноваційні інструменти, які використовуються в управлінні, включають широкий спектр технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів. До таких інструментів належать:

1. ERP-системи — для інтеграції та оптимізації бізнес-процесів на всіх рівнях управління;
2. CRM-системи — для управління відносинами з клієнтами та підвищення рівня обслуговування;
3. BI-системи (Business Intelligence) — для аналізу бізнес-даних та підтримки прийняття рішень;
4. Системи управління проектами (Project Management Software) — для планування, моніторингу та контролю за виконанням проектів;
5. Інструменти для дистанційної роботи та комунікацій — такі як Zoom, Microsoft Teams, Slack, що стали особливо актуальними в умовах пандемії COVID-19.

Ці інструменти дозволяють автоматизувати рутинні процеси, покращити комунікації, забезпечити прозорість управлінських рішень та підвищити загальну ефективність організації

Впровадження інноваційних методів управління є необхідністю для сучасних компаній, які прагнуть зберігати свою конкурентоспроможність і підвищувати ефективність [12]. Цифровізація, управління знаннями, гнучкі методології управління проектами, використання штучного інтелекту та аналізу великих даних — це лише частина тих підходів, які дозволяють компаніям адаптуватися до змін, оптимізувати процеси та досягати високих результатів. Впровадження цих інноваційних методів забезпечує не лише підвищення ефективності, але й створює умови для довгострокового розвитку і стабільності підприємства.

В сучасному світі, де швидкість змін і рівень конкуренції постійно зростають, роль технологій в управлінській діяльності стає визначальною. Інформаційні технології (ІТ) стали невід'ємною частиною бізнес-процесів, забезпечуючи можливості для оптимізації управлінських рішень, підвищення ефективності операцій і покращення взаємодії з клієнтами. Використання ІТ дозволяє компаніям не лише швидше адаптуватися до змін, але й активно впливати на ринок, створюючи нові продукти і послуги, що задовольняють

потреби споживачів [15]. У цьому контексті важливо дослідити, як саме інформаційні технології впливають на ефективність управління і які переваги вони надають підприємствам.

Однією з найважливіших ролей інформаційних технологій в управлінні є автоматизація рутинних і повторюваних процесів. Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) і CRM (Customer Relationship Management), компанії можуть значно знизити витрати на управлінські операції, мінімізувати людський фактор і підвищити точність і швидкість обробки даних.

ERP-системи дозволяють інтегрувати різні аспекти діяльності підприємства — від фінансового обліку до управління запасами і виробництвом — у єдину інформаційну платформу. Це забезпечує не тільки автоматизацію процесів, але й підвищує прозорість управлінських рішень, що сприяє більш ефективному управлінню ресурсами і прийняттю обґрунтованих рішень на всіх рівнях організації.

CRM-системи, у свою чергу, дозволяють компаніям більш ефективно управляти відносинами з клієнтами, забезпечуючи персоналізований підхід, покращуючи якість обслуговування та збільшуючи рівень задоволеності клієнтів. Це, в свою чергу, веде до підвищення лояльності клієнтів і зростання обсягів продажів.

Інформаційні технології також відіграють ключову роль в оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій компанії. Сучасні інструменти для співпраці, такі як Microsoft Teams, Slack, Zoom, та інші платформи для відеоконференцій і обміну миттєвими повідомленнями, дозволяють забезпечити ефективну комунікацію між працівниками незалежно від їхнього місцезнаходження.

Ці технології особливо актуальні в умовах дистанційної роботи, яка стала поширеною внаслідок пандемії COVID-19 [16]. Використання ІТ для комунікацій дозволяє зберігати високий рівень продуктивності команди, забезпечувати швидке прийняття рішень і підтримувати злагоджену роботу

навіть в умовах, коли працівники фізично віддалені один від одного. Крім того, платформи для управління проектами, такі як Asana, Trello або Jira, дозволяють командам ефективно організовувати робочий процес, слідкувати за виконанням завдань і оптимізувати управління проектами. Це сприяє зменшенню кількості помилок, покращує контроль за термінами виконання робіт і підвищує загальну ефективність управління проектами.

Інструменти для бізнес-аналітики (BI, Business Intelligence), а також технології для аналізу великих даних (Big Data) дозволяють керівництву отримувати точну і своєчасну інформацію про різні аспекти діяльності компанії [29].

Завдяки аналітичним системам, підприємства можуть проводити глибокий аналіз даних, виявляти тенденції, прогнозувати поведінку ринку і клієнтів, а також оцінювати ефективність різних стратегій і проектів. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, мінімізувати ризики і оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Інструменти для аналізу великих даних, такі як Hadoop або Spark, надають компаніям можливість аналізувати великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, що дозволяє виявляти нові закономірності та можливості для розвитку. Використання таких інструментів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії і забезпечує їй переваги на ринку.

Цифрова трансформація є стратегічним напрямком розвитку для багатьох компаній, і її роль в управлінні не можна переоцінити. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей (IoT), блокчейн та інші, дозволяє компаніям змінювати традиційні бізнес-моделі, відкривати нові джерела доходів і підвищувати ефективність операцій. Наприклад, використання штучного інтелекту для автоматизації процесів обробки інформації та прогнозування дозволяє компаніям зменшити витрати на ручну працю, підвищити точність прогнозів і прискорити процес прийняття рішень.

Інтернет речей забезпечує можливість моніторингу і управління виробничими процесами в реальному часі, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат на виробництво.

Блокчейн-технології, в свою чергу, можуть бути використані для підвищення прозорості і безпеки бізнес-процесів, що особливо важливо в таких галузях, як фінанси, логістика і торгівля [20]. Використання блокчейну дозволяє автоматизувати та захистити транзакції, забезпечити надійне збереження даних і зменшити витрати на операції.

Інформаційні технології відіграють критично важливу роль у сучасному управлінні, впливаючи на всі аспекти діяльності підприємства. Вони забезпечують автоматизацію процесів, оптимізацію комунікацій, підтримку прийняття рішень на основі даних та сприяють цифровій трансформації бізнесу. Завдяки впровадженню ІТ, компанії можуть значно підвищити свою ефективність, знизити витрати і забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Успішне використання інформаційних технологій в управлінні є запорукою довгострокового розвитку і стабільності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Підвищення ефективності управлінської діяльності на підприємствах є фактором для забезпечення їх конкурентоспроможності, стабільного розвитку та здатності адаптуватися до змін в умовах ринкової економіки. Вдосконалення управлінських процесів вимагає систематичного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства — від стратегічного планування до операційного управління [22]. Нижче наведено рекомендації, які можуть допомогти підприємствам підвищити ефективність управління і досягти своїх стратегічних цілей.

1. Оптимізація організаційної структури підприємства. Організаційна структура повинна бути гнучкою, адаптивною і здатною швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Для досягнення цієї мети рекомендується:

– Впровадження матричної структури управління: Матрична структура поєднує переваги функціональної та проектної структур, що

дозволяє підприємству ефективніше використовувати ресурси і швидше адаптуватися до змінних умов.

- Делегування повноважень: Розширення повноважень середнього рівня менеджменту сприяє швидкому прийняттю рішень і підвищенню відповідальності співробітників за результати їхньої роботи.

- Зменшення кількості рівнів управління: Скорочення кількості управлінських рівнів зменшує бюрократію, прискорює комунікацію і робить організацію більш прозорою та ефективною.

2. Вдосконалення системи управління персоналом

- Ефективне управління персоналом є основою для підвищення продуктивності та мотивації працівників. Для вдосконалення системи управління персоналом рекомендується:

- Розробка системи стимулювання: Впровадження системи стимулювання, яка базується на досягненні конкретних результатів, дозволяє підвищити мотивацію працівників і залучити їх до активної участі у досягненні цілей компанії.

- Навчання та розвиток персоналу: Постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників є важливим фактором для розвитку компетенцій і підвищення продуктивності. Рекомендується впроваджувати програми професійного розвитку, які включають внутрішні тренінги, зовнішні курси та можливості для кар'єрного росту.

- Поліпшення внутрішніх комунікацій: Створення ефективних каналів внутрішньої комунікації сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, поліпшенню командної роботи і зменшенню кількості конфліктів у колективі.

3. Використання сучасних інформаційних технологій

- Інформаційні технології (ІТ) грають ключову роль у підвищенні ефективності управління [33]. Для їх успішного використання на підприємствах рекомендується:

- Впровадження ERP-систем: Використання системи планування ресурсів підприємства (ERP) дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси компанії в єдину інформаційну систему, що підвищує прозорість і ефективність управлінських рішень.

- Використання аналітичних інструментів: Впровадження систем бізнес-аналітики (BI) дозволяє керівництву отримувати точну і своєчасну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу даних.

- Автоматизація рутинних процесів: Впровадження автоматизованих систем для обробки даних, управління запасами, фінансового обліку та інших процесів дозволяє знизити витрати, мінімізувати помилки та прискорити виконання операцій.

4. Підвищення ефективності управління проектами

- Управління проектами є важливою частиною діяльності багатьох підприємств, особливо тих, що працюють у сфері розробки нових продуктів або послуг. Для підвищення ефективності управління проектами рекомендується:

- Впровадження гнучких методологій управління проектами: Використання методологій Agile, Scrum або Kanban дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни у вимогах замовників, знижувати ризики і підвищувати гнучкість управління проектами.

- Забезпечення прозорості проектної діяльності: Використання спеціалізованих програмних засобів для управління проектами, таких як Jira або Trello, дозволяє забезпечити прозорість виконання завдань, контроль за термінами і ресурсами, а також покращити комунікацію між учасниками проекту.

- Забезпечення навчання для проектних команд: Регулярне навчання і розвиток компетенцій членів проектних команд дозволяє підвищити їхню ефективність і забезпечити успішне виконання проектів.

5. Інноваційний підхід до управління та розвиток корпоративної

культури

– Інновації є двигуном розвитку будь-якого підприємства, і їх впровадження має охоплювати всі рівні організації. Для цього рекомендується:

– Впровадження інноваційних підходів до управління: Розвиток корпоративної культури, яка сприяє відкритим комунікаціям, підтримці новаторських ідей і швидкому впровадженню інновацій, є критично важливим для забезпечення довгострокового успіху компанії.

– Підтримка ініціатив з боку співробітників: Заохочення ініціатив з боку співробітників та їх активної участі в процесах прийняття рішень сприяє створенню атмосфери довіри, підвищує рівень залученості і сприяє розвитку творчого потенціалу в компанії.

– Інвестування в інноваційні проекти: Інвестиції у нові технології, дослідження і розробки, а також у вдосконалення продуктів і послуг, дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку і створювати нові можливості для розвитку.

Рекомендації, наведені вище, спрямовані на вдосконалення управлінської діяльності підприємств і підвищення їхньої ефективності в умовах сучасного ринку [17]. Оптимізація організаційної структури, вдосконалення системи управління персоналом, використання сучасних інформаційних технологій, підвищення ефективності управління проектами та впровадження інноваційних підходів до управління є ключовими напрямками для досягнення цієї мети. Успішна реалізація цих рекомендацій дозволить підприємствам не лише підвищити ефективність своєї діяльності, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження проблем ефективності управлінської діяльності на прикладі підприємства ТОВ «АТБ-маркет». Аналіз включав теоретичні аспекти, оцінку сучасного стану управлінських процесів, виявлення проблем та викликів, а також розробку рекомендацій щодо вдосконалення управління на підприємстві.

Дослідження підтвердило, що ефективність управління є багатоаспектним поняттям, яке охоплює різні складові, включаючи результативність, економічність та раціональність використання ресурсів. Важливим чинником є також адаптивність управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі. Аналіз ключових факторів, що впливають на ефективність управління, показав, що основними з них є компетентність керівництва, організаційна структура, мотивація персоналу та використання сучасних технологій.

Проведений аналіз виявив, що ТОВ «АТБ-маркет» успішно реалізує стратегії розширення мережі магазинів і диверсифікації асортименту товарів. Водночас було ідентифіковано кілька проблем, серед яких складна організаційна структура, виклики у мотивації персоналу та зовнішні загрози, пов'язані з економічною нестабільністю і конкуренцією. Впровадження успішних управлінських рішень, таких як інвестиції в інфраструктуру та використання ІТ, дозволило компанії підвищити свою економічну ефективність, знизити витрати та забезпечити стабільне зростання.

На основі проведеного дослідження було запропоновано рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління на підприємстві. До основних напрямків вдосконалення віднесено оптимізацію організаційної структури, вдосконалення системи управління персоналом, активне впровадження сучасних інформаційних технологій, підвищення ефективності управління проектами та впровадження інноваційних підходів до управління. Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству зберігати високий

рівень ефективності, оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Підприємство ТОВ «АТБ-маркет» демонструє високий потенціал для подальшого розвитку, завдяки впровадженню інноваційних методів управління, використанню сучасних інформаційних технологій та активній роботі над вдосконаленням внутрішніх процесів. Проте, для забезпечення стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності необхідно продовжувати працювати над оптимізацією управлінських рішень, посиленням мотивації персоналу та адаптацією до зовнішніх викликів. Вдосконалення управлінської діяльності дозволить компанії зберігати лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі та успішно реагувати на зміни в умовах глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М. Г. Особистість керівника і мотиви управлінської діяльності. *Практична філософія*. 2021. № 4 (38). С. 139–147.
2. Безус А. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : АМУ, 2021. 268 с.
3. Білявська Ю., Коханий М. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 173–176. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-34> (дата звернення: 27.08.2024).
4. Бурдельова І. Специфіка і особливості управлінської діяльності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2021. Вип. № 2 (30). С. 39–40.
5. Гордієнко Л. М. Дослідження конкурентного середовища торговельних підприємств (на матеріалах «АТБ-Маркет») : thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/19584> (дата звернення: 27.08.2024).
6. Гура Т. В. Керівник-лідер як показник ефективності управлінської діяльності : thesis. 2021. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/17626> (дата звернення: 27.08.2024).
7. Данилюк А. Стратегічне бренд-менеджмент та його значення в інноваційному розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 170–176. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-20> (дата звернення: 27.08.2024).
8. Дем'яненко Т., Янчак Ю. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2024. Т. 19, № 38. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-10) (дата звернення: 27.08.2024).
9. Ефективність системи управління підприємством : thesis / І. В. Прожога та ін. 2021. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/54479> (дата звернення: 27.08.2024).

10. Зеленська М. О. Ефективність управління потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 80–82.
11. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 3. С. 156–162.
12. Іваненко І. А. Застосування інтернет-технологій як напрям підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства (на прикладі компанії ТОВ «АТБ-маркет»): thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/21668> (дата звернення: 27.08.2024).
13. Кравченко В. Діагностика фінансової стійкості тов «атб-маркет». *Modern engineering and innovative technologies*. 2021. № 21-02. С. 96–100. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-052> (дата звернення: 27.08.2024).
14. Лукаш Є. М. Удосконалення управління організацією сфери торгівлі на основі вико-ристання конкурентних стратегій (на прикладі ТОВ "АТБ-Маркет"): master's thesis. 2021. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76572> (дата звернення: 27.08.2024).
15. Лялька А. В., Бреус С. В. Роль інформаційних технологій в маркетинговій діяльності: thesis. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4139> (дата звернення: 27.08.2024).
16. Пахомов В. М., Дмитрунець Л. В. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: thesis. 2021. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/15465> (дата звернення: 27.08.2024).
17. Подзігун С., Пачева Н. Менеджмент 3.0 як сучасна практика управління. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. № 20-02. С. 107–112. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-20-02-052> (дата звернення: 27.08.2024).

18. Полухович А. М. Суть та значення управлінської діяльності : thesis. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10967> (дата звернення: 27.08.2024).

19. Прасолова В. В. Стратегічне управління мережею ТОВ «АТБ-Маркет» в сфері продуктового рітейлу : магістерська робота. 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3353> (дата звернення: 27.08.2024).

20. Самофалова О. А. Роль та значення спілкування в управлінській діяльності : thesis. 2021. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/43786> (дата звернення: 27.08.2024).

21. Семенюк К. О. Вплив стилю керівництва на ефективність управління : thesis. 2021. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/5359> (дата звернення: 27.08.2024).

22. Сербін В. В. П-МЕНЕДЖМЕНТ (МЕНЕДЖМЕНТ МАЙБУТНЬОГО) : thesis. 2021. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9205> (дата звернення: 27.08.2024).

23. Смолич Д.В. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 4. С. 50–53. URL: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-8> (дата звернення: 27.08.2024).

24. Тарнавська Д., Бугас Н. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації тов «атб-маркет»). *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95> (дата звернення: 27.08.2024).

25. Тищук Т. В., Щербак В. Г. Ефективність методів управління підприємством : thesis. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5533> (дата звернення: 27.08.2024).

26. Товариство з обмеженою відповідальністю "АТБ-МАРКЕТ" <https://clarity-project.info/edr/30487219/treasury> (дата звернення: 27.08.2024).

27. Трофімов А. Ю. Методологічні підходи до вивчення управлінської діяльності. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Соціологія. Психологія. Педагогіка*. 2021. Вип. 4. С. 36–41.

28. Файнер А. І., Ульянов М. В. Інформаційні технології в моделюванні управлінської діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 63. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i63.145570> (дата звернення: 27.08.2024).

29. Федоришин М. В. Здібності до управлінської діяльності : thesis. 2021. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/26293> (дата звернення: 27.08.2024).

30. Черненко К. Дистанційне навчання – інноваційні методи. *Actual Problems in the System of Education: General Secondary Education Institution – Pre-University Training – Higher Education Institution*. 2022. № 2. С. 863–867. URL: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.16679> (дата звернення: 27.08.2024).

31. Штефуник С. Р. Структура та класифікація логістичних витрат для цілей управління. *Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-23> (дата звернення: 27.08.2024).

32. Янчуковська А. І. Ефективність управління сучасною організацією : thesis. 2021. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44150> (дата звернення: 27.08.2024).

33. Liubchuk V. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Sociological studios*. 2021. № 1(16). С. 57–63. URL: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63> (дата звернення: 27.08.2024).